FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ MÁRIO ALMEIDA MACHADO JÚNIOR

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL:

a importância da motivação como uma vantagem competitiva para empresa

Chapadinha
2012

JOSÉ MÁRIO ALMEIDA MACHADO JÚNIOR

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL:

a importância da motivação como uma vantagem competitiva para empresa

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba, como requisito para obtenção de grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Esp. Mirelle Faray Vieira.

Chapadinha

2012

Machado Júnior, José Mário Almeida

Motivação empresarial: uma ferramenta para superar desafios / José Mário Almeida Machado Júnior. – Chapadinha, 2012.

46 f.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Faculdade do Baixo Parnaíba, 2012.

1. Motivação empresarial 2. Origem histórica 3. Conceituação 4. Desafios organizações e individuais 5. Chapadinha – Parnauto Honda I. Título.

CDU 658.3(812.1)

JOSÉ MÁRIO ALMEIDA MACHADO JÚNIOR

MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL:

a importância da motivação como uma vantagem competitiva para empresa

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba, como requisito para obtenção de grau de bacharel em Administração.
Orientadora: Esp. Mirelle Faray Vieira.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Esp. Mirelle Faray Vieira (Orientadora)
Especialista em Negociação e Consultoria
Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP)

_____

1º Examinador

_____

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas oportunidades de ter concedido e atendido meus pedidos.

A minha mãe, pois é quem acredita e vai à batalha comigo e a quem devo todas as minhas conquistas.

Aos amigos, em especial, a Tainara Costa, familiares e professores que estiveram constantemente presentes e dando apoio.

A minha orientadora, Mirelle Faray, por ter aceitado orientar-me para esta conquista.

Sucesso significa realizar seus próprios sonhos, cantar sua própria canção, dançar sua própria dança, criar do seu coração e apreciar a jornada, confiando que não importa o que aconteça, tudo ficará bem. Criar sua própria aventura!

Elana Lindquist

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender como as empresas podem utilizar mecanismos motivacionais como ferramenta para elevar os níveis de eficiência de seus funcionários e entender a forma como conduz os seus colaboradores a atingirem os objetivos pessoais e profissionais. Essa pesquisa trata do relato histórico do estudo da motivação humana nas empresas brasileiras até os dias atuais, explana os conceitos e a importância de atitudes motivadas no ambiente de trabalho, os principais desafios da gestão de pessoas no âmbito motivacional, e os resultados do estudo de caso realizado na empresa Parnauto Honda Chapadinha. Ademais, a pesquisa reforça a teoria por meio de um estudo de caso na empresa Parnauto Honda Chapadinha, que é uma concessionária de motocicletas e peças localizada no Estado do Maranhão. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio da aplicação de questionários aos funcionários e a análise dos resultados e das estratégias adotadas pela empresa tem por base a teorização de motivação pessoal estudada neste trabalho monográfico. Assim, verificou-se que as estratégias motivacionais utilizadas pela empresa proporcionaram aumento no nível de comprometimento dos colaboradores. Bem como, observou-se que a maioria dos funcionários está comprometida com os objetivos e metas estabelecidos pela empresa. Portanto, entende-se ser imprescindível que as empresas valorizem seus funcionários, que são âncoras que auxiliam a permanência de qualquer organização no mercado, para que não possam apenas contribuir para o crescimento financeiro da empresa, mas também contribuir para seu próprio desenvolvimento, seja profissional ou pessoal.

Palavras-chave: Motivação empresarial. Origem histórica. Conceituação. Desafios organizacionais e individuais. O caso Parnauto Honda Chapadinha.

ABSTRACT

The objective of this work is to understand how companies can use mechanisms such as motivational tool to increase efficiency levels of their employees and understand the way it conducts its employees in achieving personal and professional goals. This research deals with the historical account of the study of human motivation in Brazilian companies until today, explains the concepts and importance of attitudes motivated in the workplace, the key challenges of managing people within motivational, and results of the case study held in the company Parnauto Honda Chapadinha. Moreover, the research reinforces the theory through a case study in business Parnauto Honda Chapadinha, which is a motorcycle dealership and parts located in the state of Maranhão. Survey data were obtained through questionnaires to employees and the analysis of results and strategies adopted by the company is based on the theory of personal motivation studied in this monograph. Thus, it was found that the motivational strategies used by the company provided an increase in the level of employee commitment. As well, it was observed that most employees are committed to the goals and targets set by the company. Therefore, it is understood to be essential for companies to value their employees, who are anchors that help any organization to stay in the market, so they can not only contribute to the financial growth of the company, but also contribute to their own development, be professional or personnel.

Keywords: Motivation business. Historical origin. Conceptualization. Individual and organizational challenges. The case Parnauto Honda Chapadinha.

LISTAS DE GRÁFICOS

p.

Gráfico 1 – Representação gráfica do sexo dos funcionários envolvidos na pesquisa 26
Gráfico 2 – Representação gráficada faixa etária dos funcionários envolvidos na pesquisa. 27
Gráfico 3 – Representação gráfica da escolaridade dos funcionários envolvidos na pesquisa. 28
Gráfico 4 – Representação gráfica do percentual de colaboradores que conhecem a missão da empresa. 28
Gráfico 5 – Representação gráfica do conhecimento dos colaboradores sobre a missão da empresa. 29
Gráfico 6 – Representação gráfica sobre a satisfação dos colaboradores com o trabalho que exerce na empresa. 29
Gráfico 7 – Representação gráfica sobre o por que da satisfação com o trabalho. 30
Gráfico 8 – Representação gráfica das estratégias motivacionais da empresa. 30
Gráfico 9 – Representação gráfica se a remuneração é compatível com o cargo. 31
Gráfico 10 – Representação gráfica dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários 31
Gráfico 11 – Representação gráfica do que motivaria os colaboradores a trocar de empresa 32
Gráfico 12 – Representação gráfica das condições que a empresa oferece para qualificação profissional dos colaboradores. 32
Gráfico 13 – Representação gráfica do conhecimento da empresa sobre os interesses profissionais e pessoais dos colaboradores. 33
Gráfico 14 – Representação gráfica sobre a empresa se preocupar com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. 34
Gráfico 15 – Representação gráfica sobre a percepção dos colaboradores em relação a preocupação da empresa com o seu desenvolvimento profissional e pessoal. 34
Gráfico 16 – Representação gráfica sobre qual a finalidade das reuniões. 35
Gráfico 17 – Representação gráfica sobre a liberdade dos colaboradores em opinar sobre as estratégias e decisões da empresa. 36
Gráfico 18 – Representação gráfica sobre qual a finalidade da empresa em ouvir as opiniões dos colaboradores. 36

Gráfico 19 – Representação gráfica sobre o que falta para os colaboradores sentirem-se motivados com o cargo. 37

SUMÁRIO

p.

1 INTRODUÇÃO 10

2 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO 11

3 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DE MOTIVAÇÃO PARA A EMPRESA E COLABORADORES 14

4 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS 22

4.1 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS 22

4.2 DESAFIOS INDIVIDUAIS 24

5 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO 25

5.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA 25

5.2 QUESTÕES MOTIVACIONAIS 27

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 38

REFERÊNCIAS 40

APÊNDICES 41

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se que o mercado está cada vez mais competitivo. Partindo desse pressuposto, os colaboradores estão exigindo mais das empresas que oferecem as vagas. Assim, em um processo de seleção de pessoal, não somente a empresa analisa os candidatos ao cargo a serem ocupados, como também os colaboradores estão precavidos do que a empresa tem a lhes oferecer.

Diante deste mercado, os funcionários se tornam diferenciais de uma empresa para o alcance de melhores resultados, o que dependerá de seu grau de envolvimento. Pois o que se leva em consideração entre elas, não são apenas os aspectos físicos, mas sim as pessoas que a representam e sua contribuição para o capital intelectual da organização.

Assim, as empresas tem o papel de estimular e dar suporte necessário para que seus funcionários possam apresentar o que tem de melhor e receberem o que a organização tem a lhes oferecer, tornando assim, um elo de competência e eficiência numa cooperação entre as partes.

A partir disso, que as empresas podem superar as expectativas que são lançadas a seus funcionários, possibilitando um quadro funcional mais motivado e comprometido com os resultados.

Para o funcionário, o desenvolvimento de oportunidades na carreira inspira o colaborador a dar o melhor de si e a otimizar o uso dos seus recursos e habilidades e, consequentemente, elevar o nível de desempenho organizacional.

Diante das premissas apresentadas, a pesquisa foi elaborada embasada nas teorias de diversos autores que permeiam o ramo do trabalho motivacional na sua grandiosidade. Entende-se que motivação empresarial é um tema de relevância para o desenvolvimento da empresa por se tratar de uma ciência que aborda o comportamento das pessoas dentro das organizações.

Para realização deste trabalho monográfico, buscou-se efetuar uma explanação geral sobre motivação, com base na visão de renomados estudiosos da área e também com em dados que foram coletados na pesquisa.

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa por descrever um estudo de caso sobre o processo motivacional na empresa Parnauto Honda Chapadinha. A pesquisa foi realizada por meio do método de abordagem utilizando questionários semi-estruturados e permitindo ao entrevistado justificar as questões apresentadas para enriquecer a coleta de informações.

O estudo mostra a definição de motivação na visão e no estudo de alguns autores, com intuito de que possamos compreender melhor essas teorias da motivação e assim esclarecer, de forma ampla, o comportamento do ser humano quando se trata da relação entre empresa e trabalhador.

O estudo foi desenvolvido com foco na motivação dos funcionários na realização do trabalho na empresa Parnauto Honda de Chapadinha - MA, no Estado do Maranhão. Para isso, foram aplicados questionários para um total de 11 funcionários dos mais diversos cargos.

Os questionários aplicados aos funcionários foram elaborados com intuito de observar as estratégias utilizadas para motivação dos funcionários na empresa e avaliar o grau de satisfação desses funcionários diante dessas estratégias.

Os dados coletados foram analisados e elaboradas em planilhas estatísticas. A bibliografia foi composta por pesquisas em livros e artigos científicos.

O tema de estudo foi "Motivação empresarial na empresa Parnauto Honda de Chapadinha - MA" com o propósito de estudo sobre os procedimentos utilizados para motivação dos funcionários. Portanto, buscou-se uma análise sobre a metodologia motivacional da organização por meio do estudo do grau de satisfação das expectativas entre a organização e os colaboradores para que ambos sejam beneficiados.

Para melhor compreensão do assunto, o estudo monográfico foi dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo trata da evolução histórica do surgimento da administração de recursos humanos no Brasil e do estudo da motivação. O segundo capítulo aborda os conceitos e importância de motivação para a empresa e colaboradores, uma vez que as empresas ao implantarem em seus planejamentos os benefícios e qualidade de vida aos colaboradores terão como *feedback* maiores desenvolvimento e lucratividade na organização. O terceiro capítulo discorre sobre alguns desafios organizacionais e individuais que devem ser enfrentados atualmente. O quarto capítulo trata do estudo de caso da empresa Parnauto Honda Chapadinha. Nesse capítulo há caracterização e histórico da empresa, apresentação gráfica do perfil dos colaboradores e questões motivacionais da empresa.

Com base no contexto acima, o trabalho apresenta para a empresa a realidade social de que todo indivíduo emite comportamentos motivados. Desta forma, o estudo da motivação é essencial para aprofundar e conhecer o ser humano em relação as suas necessidades profissionais e pessoais.

2 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

Ao longo dos anos, a modificação do tratamento da administração pessoal dentro das organizações. A gestão de pessoas ou administração de recursos humanos deixou de ser apenas um departamento dentro da empresa e passou a ser um órgão principal para a transformação da organização. Como afirma Gil (2011, p. 51).

> [...] pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional, pois embora ocupando cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo Administração Pessoal, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas num passado bem recente e mesmo na atualidade em muitas empresas.

O gestor de pessoas é o responsável pelos colaboradores que compõe a organização, cabe a ele fazer o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, remuneração por competências, elaborar o plano de carreiras e aplicar o sistema de avaliação. As pessoas devem ser encaradas como parceiras da organização.

Foi a partir da Revolução Industrial que surgiu o movimento trabalhista e a participação dos colaboradores na vida da empresa e do país eram maiores no início do século do que atualmente. Conforme Chiavenato (2010, p.34):

> O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fabricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvidas alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar pessoas.

Neste século, já se registrava, em estabelecimentos industriais, uma pequena quantia da população brasileira. Isto se devia ao fato do país ter recebido um quantitativo de trabalhadores europeus com elevado grau de instrução e política que se instalaram em São Paulo e em cidades do sul do país.

Nesse período surgem reivindicações por melhorias salariais, que sucederam em movimentos grevistas que foram noticiados em jornais de grande circulação em São Paulo e Rio de Janeiro. Em São Paulo, nesse período, ocorreram 28 greves, duas delas gerais: em 1907 e 1917. Esta última, é tida como uma das mais importantes de toda história do movimento operário brasileiro, serviu para alertar os Poderes Públicos para urgência da aplicação de medidas adequadas de proteção do trabalhador.

A partir de 1930, a situação começou a tomar outra dimensão. Esse período foi marcado por importantes alterações nas relações de trabalho. Foi nesse período que o governo de Getúlio Vargas revolucionou o setor de trabalho e emprego no país. Segundo Araujo (2009, p. 02):

> [...] A década de 30 marca definitivamente o início sistematizado e regulado por documentos legais da administração de pessoal; em outras palavras, passa a existir uma verdadeira legislação trabalhista. Por essa época, é criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (hoje, Ministério do Trabalho e do Emprego), que se somava aos esforços legais trabalhistas.

Na década de 1940 ocorreram muitas mudanças em benefício do trabalhador. Dentre estas, foi estipulado o imposto sindical e em 1943 foi criada a Consolidação das Leis do Trabalho. Foi a partir dessa legislação trabalhista que foi criada a carteira profissional, regulamentação do horário de trabalho no comércio e na indústria, definiu o direito a férias remuneradas, instituiu as comissões mistas de conciliação e estabeleceu as condições de trabalho de menores na indústria e etc. (GIL, 2011, p. 53).

Então, a partir de 1930, as empresas sofreram o impacto com as exigências trabalhistas que obrigaram as empresas a organizar sua estrutura organizacional para se adequar a legislação. Para dirigir o setor de gestão de pessoas, surge o gráfico do chefe de pessoal, contratado para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e, sobretudo, da parte disciplinar (AQUINO, 1979, p.65). E na Constituição de 1946, foi assegurado o direito de greve e, no fim dessa década, observa-se também a participação intensa das lideranças sindicais.

Na década de 1950 a economia sofreu mudanças quanto ao setor que impulsiona o desenvolvimento econômico no país. Foi nesse período que as indústrias nas áreas de siderurgia e petroquímica substituíram as indústrias têxteis, ferroviárias e gráficas. Essa nova classe operaria, trabalhadores da indústria, não sofreu influência das ideologias revolucionárias de cunho coletivista. Pois os atritos com os industriais assumiram mais aspecto de conflito industrial do que de luta de classes (RODRIGUES, 1966, p. 180).

Foi possível notar a aceleração da politização da classe operária no início da década de 1960, que se reunia de forma mais organizada, chegando a constituir, em 1962, a CGT (Central Geral dos Trabalhadores), mas, ao mesmo tempo, se observa uma considerável queda no crescimento econômico do país.

No ano de 1964, os militares assumiram o poder, estabeleceram tutela à classe trabalhadora e tiveram controle sobre os sindicatos. Já no período de 1968 a 1973, o país passou por um importante crescimento econômico, o milagre brasileiro. Com esse crescimento, o administrador de empresas começou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos, que teve sua profissão regulamentada pela Lei nº 4.760, em 08 de setembro de 1965. Após o milagre econômico, os altos níveis de inflação retornaram e a mão de obra se tornou mais escassa nos grandes centros industriais (GIL, 2011, p.55).

A área de Recursos Humanos foi muito afetada na década de 1980 pela recessão econômica. Algumas empresas chegaram até a desativar o setor, principalmente, o de treinamento e desenvolvimento. Já na década de 1990, Chiavenato (2010, p. 37) afirma que:

> [...] A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação – integrando a televisão, o telefone e o computador – trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Um impacto comparável ao da Revolução Industrial em sua época. A informação passou a cruzar o planeta em milésimo de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações.

A década de 1990 foi criticada, devido os altos níveis de desemprego. Com a crise decorrida da globalização, algumas empresas, para manterem a sobrevivência, adotaram ações estratégicas com o intuito de diminuir custos, como, por exemplo, a dispensa de pessoal. Nesta época, o capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante e cedeu lugar para o conhecimento. O mais importante no momento seria que o capital humano e capital intelectual produzissem conhecimentos.

Nesse período também, a principal motivação dos trabalhadores era defender seus empregos, surgindo então, a força sindical, tendo em vista que o mercado informal estava em crescimento e não oferecia garantias trabalhistas.

Após a apresentação do histórico do surgimento do estudo da motivação até os dias atuais, tendo como foco a motivação voltada para os objetivos organizacionais, o próximo capítulo tratará dos benefícios para empresa e para os funcionários.

3 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DE MOTIVAÇÃO PARA A EMPRESA E COLABORADORES

Fundamentalmente, o escritor Robbins (1943, p. 132), afirma que “[...] muitas pessoas entendem, incorretamente, que a motivação é um traço pessoal – ou seja, alguns têm e outros não”.

Cabe ressaltar para maiores esclarecimentos, que, segundo o mesmo autor (ROBBINS, 2005, p. 132) “[...] nosso conhecimento sobre motivação nos diz que isso não é verdade. O que sabemos é que motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação”.

Percebe-se que motivação é um tema muito complexo e Maximiano (2010, p. 180) entende que todo comportamento humano é motivado ao conceituar que:

> A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavra que tem a mesma raiz. O comportamento humano é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano.

Chiavenato (2009, p. 121) acrescenta que não é fácil definir o conceito de motivação, mas é tudo que incentiva o indivíduo a um comportamento especifico como exposto a seguir:

> A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que da origem a um comportamento especifico.

Bateman S. (1998, P. 360) apresenta o seguinte conceito:

> A motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Todo comportamento, exceto reflexos involuntários como o piscar de olhos (que geralmente tem pouco a ver com a administração), é motivado.

Entende-se por motivação, segundo Dubrim (2006, p. 110):

> A motivação é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse de realização das metas organizacionais. Sabendo que uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para o alcance da meta.

A motivação é um tema muito pesquisado no estudo do comportamento organizacional. Para Daft (2005, p. 398), "[...] motivação refere-se às forças internas ou externas para uma pessoa que estimule o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo curso de ação." Trata-se do desempenho das pessoas no trabalho, são os resultados conseguidos com aproveitamento de algum esforço.

Abordando motivação de forma geral, entende-se, que para alcançar os objetivos, sejam eles, de natureza pessoal ou profissional, só é possível quando motivados. Para isso, o autor Robbins (2005, p. 132) faz a seguinte sugestão:

> Vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, vamos reduzir nosso foco nos objetivos organizacionais para refletir nosso interesse específico no comportamento relacionado ao trabalho.

Atualmente, vive-se em um cenário mundial onde as mudanças e transformações são cada vez mais frequentes. E diante disso, o mercado cada vez mais competitivo exige que as organizações busquem o seu aprimoramento e a valorização do trabalho em equipe. Portanto, a motivação é um fator importante e indispensável para a elaboração das estratégias

das empresas, uma vez que o sucesso de uma organização poderá ser avaliado pelo ambiente de trabalho que é oferecido pelo empregador aos funcionários.

O mercado de trabalho tem evoluído na busca constante de uma administração criativa que incentiva a qualidade de vida do trabalhador. Neste contexto, é evidente que o mundo empresarial já está consciente da importância da qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem estar dos funcionários, considerando que o profissional produz mais e melhor quando se sente feliz e motivado.

Para Chiavenato (2010, p.104):

> As pessoas e a organização não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstancias.

Quando a administração é voltada para satisfação e bem estar dos colaboradores por meio de recompensas e benefícios, sejam eles, monetários ou não, o trabalho em equipe torna-se mais eficaz. "[...] Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados." (Gil, 2011, p. 201).

Os planos de benefícios são oferecidos pelas organizações de acordo com as necessidades. Segundo Chiavenato (2010, p. 341), conforme trecho a seguir:

> Cada organização define seu plano de benefícios para atender às necessidades dos seus funcionários. Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e das suas atividades.

Cada empresa deve se adequar a melhor forma de gerar benefícios a seus colaboradores, uma vez que a melhoria de acordo com o cargo ou função pode acarretar em retorno positivo para a empresa. Para Milkovich e Boudreau (2000) *apud* Araújo (2009, p. 184) afirmam sobre os investimentos em qualificação profissional dos funcionários e benefícios.

> De um lado, os custos com pessoal precisam ser compatíveis com o preço dos produtos e serviços da empresa. De outro lado, a competição no mercado de trabalho para atrair e manter empregados produtivos cria uma pressão para oferecer pelo menos os mesmos benefícios que a concorrência.

Dentro do plano de benefícios, existem três objetivos básicos destacados por Chiavenato (2010, p. 344):

> Objetivos individuais - neste plano, os benefícios procuram atender ás necessidades individuais das pessoas, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Restringem-se aqueles que buscam proporcionar condições onde cada pessoa possa desligar-se das preocupações cotidianas e busquem se concentrar apenas nas suas atividades de trabalho e assim, satisfazer

> suas necessidades mais elevadas; objetivos econômicos - Os benefícios devem funcionar como um elemento de atração e de retenção de pessoal visando através de vários meios, reduzir a fadiga física e psicológica das pessoas, apoiar o recrutamento de pessoal, reduzir a rotatividade do pessoal e fixar funcionários na empresa, melhorar a qualidade de vida das pessoas e melhorar o custo das horas trabalhadas; objetivos Sociais - Este plano apresenta-se voltado ao preenchimento de lacunas ou carência da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade como transporte e segurança.

De modo geral, um ou mais dos objetivos citados acima compõem o planejamento da organização visando oferecer um plano de benefícios para auxiliar os colaboradores em três diferentes áreas de sua vida como destaca Chiavenato (2010, p. 345):

> No cargo, envolvendo gratificações, prêmios de produção, seguro de vida, etc.; fora do cargo, mas dentro da organização, envolve refeitório, cantina, lazer, transporte, etc.; fora da organização, na comunidade, envolvendo recreação, atividades esportivas e comunitárias, etc.

Os benefícios são vantagens adicionais nos salários dos funcionários oferecidos pela organização incluindo uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas de acordo com o cargo exercido. Esses benefícios podem variar de acordo com a necessidade e a escassez de profissionais para alguns cargos. Em alguns casos, a empresa oferece moradia, transporte, escolas para os filhos, entre outros. Isso se deve pela preocupação de reter pessoal qualificado e reduzir a rotatividade dentro das organizações.

Dentro desse contexto, há dois itens distintos a serem destacados: a importância e os benefícios da motivação para empresa e para os colaboradores.

Sabe-se que ainda existem muitas empresas que não tem em seus projetos o propósito de abranger a motivação dos funcionários para alcançar determinados objetivos de qualidade. Nessa conjuntura, grandes negócios fracassaram por achar que poderiam administrar uma empresa da mesma forma que administravam há anos, mesmo que tenham sido administrados com excelência, o momento atual é mais exigente e dinâmico.

Atualmente, as empresas devem buscar, constantemente, recursos para alcançar suas metas. Para isso, é necessário que seja frequentemente analisado seu planejamento estratégico, pois, existe todo um trajeto a ser seguido para alcançar os objetivos, e claro, quando preciso, reorganizá-lo.

Segundo Lacombe (2011, p. 176), além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não, como incentivo aos funcionários. Ao se fazer uma comparação de valores pagos, deve-se considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e, não apenas o salário.

Portanto, quando os funcionários estão motivados a atingirem metas e em troca são beneficiados, monetariamente ou não, provoca, entre empresa e funcionários, uma

reciprocidade no relacionamento interpessoal e busca pelo alcance dos objetivos, tornando o trabalho em equipe eficaz. Vale ressaltar que (Araújo 2009, p. 173) diz:

> O crescimento dos benefícios sociais tem presença recente nas organizações. Na verdade, apenas na década de 60 e, mais fortemente, na de 70, os sindicatos começam pressionar no sentido de assegurar maiores benefícios às pessoas, exigindo segurança e condições de trabalho especiais.

Uma empresa para obter sucesso nos negócios tem que se manter atualizada diante das demais. Para Chiavenato (2010, p. 04):

> [...] as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que matem e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.

Gil (2011, p. 201) complementa que:

> As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

O administrador é o responsável pelos resultados de sua equipe. Cabe a ele formar e renovar a equipe de trabalho de acordo com os planos estratégicos da empresa. A condução da equipe deve ter como objetivo, alcançar as metas previstas naquele plano. Assim, a melhor maneira de obter resultados é a partir do comprometimento com metas, desafios e até mesmo, com os riscos. Um critério importante que deve constar no desenho do plano de benefícios da empresa é o retorno por meio dos investimentos nos funcionários. Chiavenato (2010, p. 346) afirma que:

> O princípio do retorno do investimento salienta que todo benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga algum retorno à organização. Este retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhoria da qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador. Em uma economia de livre iniciativa, a organização também deve se beneficiar de todo benefício oferecido ao pessoal. Isso significa que todo benefício deve trazer alguma contribuição à organização, no sentido de compensá-lo ou reduzi-lo, trazendo algum retorno.

Estudos demonstram que uma empresa que adéqua em seus planos estratégicos um plano de benefícios para seus funcionários tende a ter um maior retorno financeiro e organizacional. Sabe-se que quando a empresa valoriza seus colaboradores os níveis de rotatividade tornam-se menores, além disso, a empresa ganha fidelidade em virtude do comprometimento dos colaboradores para com os objetivos da empresa que faz com que o

alcance das metas faça parte também dos seus objetivos. Neste caso, tanto os funcionários quanto a empresa ganha com essa valorização por meio de benefícios e retorno financeiro.

Quando as empresas tem em seus projetos organizacionais a preocupação de oferecer aos colaboradores recompensas e benefícios há possibilidade de crescimento da organização e do funcionário. Lacombe (2011, p. 176) diz que "[...] existem os benefícios proporcionados pelo status, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o mais que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa".

A motivação é um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento das empresas e cabe ao administrador conhecer as causas e os fatores que influenciam no comportamento humano, assim como suas necessidades. Dessa forma, as estratégias motivacionais estarão vinculadas aos objetivos dos funcionários para que estejam em harmonia com os da empresa.

As empresas são beneficiadas ao investir em programas motivacionais voltados para os colaboradores quando alcançam resultados positivos e assim, retornos financeiros mais atraentes. Isto acontece devido ao interesse dos colaborares pela busca dos resultados da empresa advindo da satisfação pessoal e profissional adquirida. É desta forma que cumprem as metas empresariais e, consequentemente, seus objetivos pessoais. De acordo com Dubrim (2006, p. 110):

> A explicação mais simples para a motivação é uma das mais poderosas: as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançar uma meta, por que isso satisfaz uma de suas necessidades importantes. O auto-interesse é, dessa forma, uma força motriz. Esse princípio é conhecido como: 'o que eu ganho com isso?'

Portanto, qualquer gerente ou supervisor responsável por projetos de treinamento deve orientar os colaboradores sobre os planos estratégicos que contemplem os objetivos e metas a serem alcançadas pela empresa. Além disso, o gerente ou supervisor deve expor aos funcionários os benefícios e promoções que a empresa oferece para aqueles que atingirem as metas sugeridas. Assim como expõe Daft (2005, p. 398):

> A motivação dos funcionários afeta a produtividade da empresa, e parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação em direção à realização das metas organizacionais. O estudo da motivação ajuda os gerentes a entender o que estimula as pessoas a iniciarem a ação, o que influencia suas escolhas de ações, e por que, com o tempo, elas persistem naquela ação.

Para isto, devem-se incentivar as pessoas para que possam concluir as tarefas e alcançar metas com um alto nível de desempenho. Busca-se a compreensão sobre o comportamento das pessoas e o que as motivam a determinados fins. No campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o

desempenho das pessoas em situações de trabalho. Ao abordar o assunto, Maximiano (2010, p.179) diz que:

> Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Logo, percebe-se que a motivação está inteiramente relacionada com os desejos individuais e as pessoas são motivadas a desempenhar determinado serviço, visando um objetivo que as impulsione a realizar as tarefas, ou seja, é conhecida como motivação relacionada com as necessidades humanas. Gil (2011, p. 202) afirma que:

> Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las.

As empresas devem oferecer um ambiente onde as pessoas possam sentir-se bem com elas mesmas, entre seus colegas e com o trabalho, isso é, torná-las confiantes e satisfeitas e ao mesmo tempo interessadas em cooperar com os objetivos da organização.

São vários os benefícios que as empresas podem oferecer aos seus colaboradores. Entre eles, tem os benefícios legais que constam na legislação trabalhista ou previdenciária como: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, etc. Esses benefícios são pagos pela empresa e outros pelos órgãos previdenciários. Além dos benefícios que não são exigidos por lei, são oferecidos pelas empresas, como: gratificações, transporte, empréstimos, refeições, assistência médica, seguro de vida, etc.

Esses planos de benefícios podem ser monetários concedidos em dinheiro ou não monetários que são oferecidos em forma de serviço, vantagens ou facilidade para os usuários.

Trata-se de como as pessoas são motivadas a desempenhar determinado serviço, visando um objetivo que a motive a realizar as tarefas, ou seja, é conhecida como motivação relacionada com as necessidades humanas.

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes da motivação. Segundo ele, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância no comportamento humano. Essa pirâmide se divide entre as necessidades mais baixas (as fisiológicas, são necessidades inatas, como a necessidade de alimentação) até as sofisticadas e intelectualizadas que estão no topo da hierarquia da pirâmide (auto-estima leva as pessoas a

tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida) (BOWDITCH, 2004).

Na percepção de Lacombe (2011, p. 159) sobre a teoria de Maslow:

> Há uma tendência, na maioria das pessoas, para procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas. Após o atendimento delas, procuram-se satisfazer as de segurança e, a seguir, as de associação, as de status e as de auto-realização, nessa ordem, na maioria dos casos. Dois pontos precisam ficar claros: as necessidades de cada pessoa variam no tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações em sua hierarquia dos valores de cada um; e a hierarquia de Maslow representa uma tendência média e não deve ser encarada como uma escala rígida.

Esses fatores são essenciais na vida dos seres humanos, é claro, existe uma variação de indivíduo para indivíduo, como ao longo da vida existe constantes mudanças nos objetivos, torna-se difícil limitar as necessidades. O mais conveniente é que seja determinado um limite para os desejos, porque sempre haverá novos sonhos e objetivos, devido a isto muitas pessoas talvez nunca alcancem ao topo da pirâmide. Cabe ressaltar que “[...] Maslow sugeriu que apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal”. (BOWDITCH, 2004, p. 41).

Como motivação é um dos principais fatores para superar os desafios empresariais, o próximo capítulo tratará dos desafios organizacionais e individuais na gestão de pessoas.

4 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Vivemos tempos de constantes mudanças tecnológicas e de transformações. Os administradores de recursos humanos já estão acostumados com essas mudanças, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por ele, sejam os departamentos de finanças, materiais, administrativo, entre outros.

Diante dessa realidade, percebe-se que a administração de recursos humanos vem sendo cada vez mais desafiada a superar maiores problemas. Dessa forma, para Gil (2011, p. 31), a gestão de pessoas, mais do que qualquer outro ramo da Administração, vem sofrendo esses desafios, sobretudo, porque sua matéria-prima é exatamente o conhecimento.

Seguindo esse raciocínio, destaca-se também a opinião de Griffin e Moorheard, (2006, p. 27):

> São muitos os desafios de executivos e gerentes das organizações. Entre os mais importantes estão a adequação do tamanho da força do trabalho, as novas formas de organização, a ética e a responsabilidade social. A gestão eficiente procura contrabalançar as variáveis do âmbito individual, do âmbito grupal e de equipe e do âmbito organizacional.

Neste sentido, as empresas devem contar com a mão de obra qualificada como estratégia de competitividade. Partindo dessa premissa, ao objetivar a sustentabilidade, é necessário identificar, desenvolver e manter pessoas com habilidades na organização, pois esse é o desafio para o gestor de pessoas.

Depois de identificar desenvolver profissionais, o desafio maior é mantê-los na empresa. O mercado é escasso de profissionais qualificados e cabe a empresa usar suas estratégias de ascensão profissionais.

4.1 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

Os desafios organizacionais procedem de problemas internos das organizações. (GOMES-MEJIA, et al., 1998, p. 7) afirmam que:

> Administradores competentes detectam problemas dessa natureza e são capazes de lidar adequadamente com eles antes que se tornem maiores. À medida que estejam bem informados acerca das principais questões de recursos humanos e dos desafios organizacionais, esses administradores conseguem ser pró-ativos, ou seja, capazes de tomar as providencias necessárias para que o problema seja enfrentado antes que fujam ao controle da organização.

Os avanços tecnológicos tem sido um desafio para as organizações. Pois a cada dia surgem novas tecnologias como, as máquinas e software cada vez mais inteligentes. Com

essa evolução, as empresas passam a substituir pessoas por máquinas e robôs. Mas, para minimizar custos, há necessidade de um investimento na qualificação dos funcionários, pois serão eles que manusearão os equipamentos (CARVALHO, 1998, p. 163). O mesmo autor trata a qualificação profissional da seguinte forma:

> Mais do que em qualquer outra época, portanto, trabalhador qualificado é que passa a ser a diferença. Cabe, pois, aos gestores de pessoas, em boa parte, proporcionar os meios necessários para garantir esse ajustamento. Tanto é que a gestão de pessoas também vem sendo designada gestão de competência. (CARVALHO, 1998, p. 163).

A gestão de pessoas é a responsável por minimizar custos, por isso, a empresa precisa selecionar e treinar seu pessoal para se tornar um diferencial competitivo, em contrapartida, a empresa oferecerá salário justo, qualidade de vida no trabalho e estrutura adequada.

A competitividade tem sido um grande desafio para as organizações. Gómez-Meija, et al. (1998, p 8) assegura que "[...] outra contribuição da área para garantir vantagem competitiva à empresa está na utilização das pessoas com capacidades distintas para criar competência insuperável em determinado setor."

O autogerenciamento de equipes também sido um desafio paras organizações. Segundo, Manz e Sims, (1996) *apud* Gil, (2011, p. 41):

> Muitas das organizações mais bem sucedidas do mundo estão descobrindo que o antigo conceito de um chefe único pode ser efetivamente substituído pelo conceito de equipe. As experiências desenvolvidas nessas organizações mostram que é possível trabalhar tão bem, ou até melhor, se for eliminado o antigo conceito de chefe. A sociedade alcançou um estagio tal que dispensa as pessoas que concentram quase todo o poder de um sistema de trabalho e dão ordem a todos.

Gil (2011, p. 41 a 42), complementa que:

> [...] A existência dessas equipes não significa, porém, que as empresas não precisem mais de gerentes ou de líderes. Na verdade, a liderança é um dos principais ingredientes para o funcionamento das equipes. Contudo, são os líderes, e não os chefes, que permitem a autogerencia das equipes.

Assim como os desafios citados acima, Gil (2011, p. 43), alerta sobre a terceirização dos serviços e do departamento de Recursos Humanos como dilema para a Gestão de Pessoas, conforme fragmento abaixo:

> A terceirização representa serio desafio para a Gestão de Pessoas, não apenas porque pode envolver dispensa de pessoal, mas, sobretudo porque o próprio departamento de Recursos Humanos pode ser terceirizado. Em algumas empresas que implantam a terceirização, foram mantidos apenas o diretor e um ou dois gerentes estratégicos para planejar os rumos do setor.

Para Gil (2011, p. 43), a terceirização ocorre quando uma empresa transfere a produção de bens ou serviços para outra, mas com seus próprios recursos. Algumas empresas

veem isso, como uma forma de reduzir custos, pois, libera apenas os recursos, o espaço, as pessoas e a administração. Porem, sua finalidade não é só reduzir custos, mas principalmente, aumentar a produção.

4.2 DESAFIOS INDIVIDUAIS

Percebe-se que os desafios da gestão de pessoas tende cada vez mais a valorizar os colaboradores, já que contribuem para o desenvolvimento dos negócios. (Gomez-Mejia, et al. 1998, p.15) ressaltam que:

> Os desafios individuais referem-se às posturas adotadas pelas empresas em relação a seus empregados. Estes estão diretamente relacionados aos desafios organizacionais, constituindo, muitas vezes, reflexos do que ocorre com a empresa inteira. A maneira como a empresa trata seus empregados pode, no entanto afetar o impacto dos desafios organizacionais. Por exemplo, se empregados que ocupam posições-chave deixam uma empresa para trabalhar para seus competidores, sua posição competitiva poderá ficar ameaçada.

A identificação com a empresa é um dos desafios mais evidentes. As empresas necessitam de funcionários que cumpram com as metas e que vistam a camisa e tornem-se a identidade da empresa. As empresas usam estratégias para atrair e manter. Gil (2011, p.44 a 45) diz que:

> Para as empresas tornarem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que, quando se fala de vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de mão de obra. Essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação.

É função do Gestor de Pessoas aprimorar os procedimentos para desenvolver a capacidade e a competência dos colaboradores. A motivação ou disposição dos funcionários depende apenas deles, mas principalmente das condições que as empresas oferecem. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados (GIL, 2011, p. 45).

Outro desafio é a segurança no emprego. Pelo fato das empresas periodicamente passarem por reestruturações, possibilita a diminuição dos postos de trabalhos. Gil (2011, p, 45) afirma que:

> [...] Essa insegurança, por sua vez, constituem uma das principais causas do stress e um dos maiores comprometedores de baixo desempenho e profundidade. Assim, certa garantia de estabilidade no emprego deve ser encarada pela empresa como fator importante para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho de seus empregados.

Outro desafio segundo Gil (2011, p. 46) é que:

> Durante muito tempo, ao falar-se em qualidade nas empresas, enfatizava-se principalmente a produção. Hoje, fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidade de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas. Não se pode esquecer que parte significativa da vida das pessoas é dedicada ao trabalho e que para muitos o trabalho constitui a maior fonte de identificação pessoal. É natural, portanto, que almejem identificar-se com seu trabalho.

As empresas são desafiadas a oferecer uma qualidade de vida para seus colaboradores. Atualmente, as pessoas querem trabalhar em ambientes mais agradáveis. Isso faz a empresa proporcionar esses benefícios, afim, de mantê-los na organização.

Afeta a produtividade quando as empresas não oferecem uma qualidade de vida aos colaboradores, visto que é grande e o risco de perder seu capital intelectual para o alto nível de competitividade no mercado. Gil (2011, p. 46) assegura que:

> [...] Fica claro, porém, que a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Em virtude do que foi exposto nesse capítulo sobre alguns desafios organizacionais e individuais, o próximo capítulo trata-se do estudo de caso da empresa Parnauto Honda de Chapadinha que expõe a caracterização e histórico da empresa, apresentação gráfica do perfil dos colaboradores e questões motivacionais.

5 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

5.1 CARACTERIZAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

Fundada em 1978, a Parnauto Veículos iniciou suas atividades com foco na comercialização de veículos e autopeças, motores, motonetas, bicicletas, pneus e lubrificantes onde conquistou a bandeira Honda, tornando-se revendedora autorizada de motocicletas Honda no Piauí. Hoje, a Honda é líder nacional no setor de motocicletas.

A partir de 1999, a Parnauto Veículos, observando a necessidade de cada vez estar mais próxima dos seus clientes, implantou filiais nos Estados do Piauí e Maranhão, abrangendo o município de Chapadinha e outras cidades.

Atualmente, a Parnauto Veículos é revendedora modelo dentre as concessionárias do Brasil e gera vários empregos nas cidades onde atua.

A missão da empresa é oferecer produtos e serviços de qualidade, primando pela excelência no atendimento e satisfação. E tem por visão, “ser referência nacional no segmento de motocicletas, pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos”. Os valores da empresa representam os princípios fundamentados no respeito às pessoas, transparência nos serviços oferecidos, responsabilidade socioambiental, excelência no atendimento, gestão compartilhada, trabalho desenvolvido com ética e investimento em inovação são amplamente difundidos para conhecimento de todos.

O administrador da revendedora autorizada de Chapadinha afirmou que todos os funcionários recebem as informações necessárias para que tenham conhecimento do histórico da empresa. Sendo assim, a Parnauto disponibiliza aos seus clientes oficinas que realizam serviços com garantia de fábrica, pois contam com a colaboração de profissionais qualificados e treinados pela Honda.

A estrutura de atendimento da empresa oferece sala de espera aos clientes e conta com o Serviço Expresso. O serviço de atendimento é diferenciado na região por possibilitar realização de serviços em motocicletas, tais como: ajuste e lubrificação de corrente, troca de kit, óleo, sapata de freios e cabo de embreagem com prazo máximo de 1 (uma) hora.

A coleta de dados para execução deste estudo de caso foi através da aplicação de questionários com 11 (onze) funcionários, sendo um administrador, com objetivo de colher os seguintes dados: sexo, faixa etária, escolaridade, conhecimentos da empresa e grau de satisfação com base no que a empresa oferece para motivá-los em seus respectivos setores.

Quanto ao sexo dos colaboradores selecionados, verificou-se um percentual maior do sexo feminino com 60%, como podemos observar no (Gráfico 1).

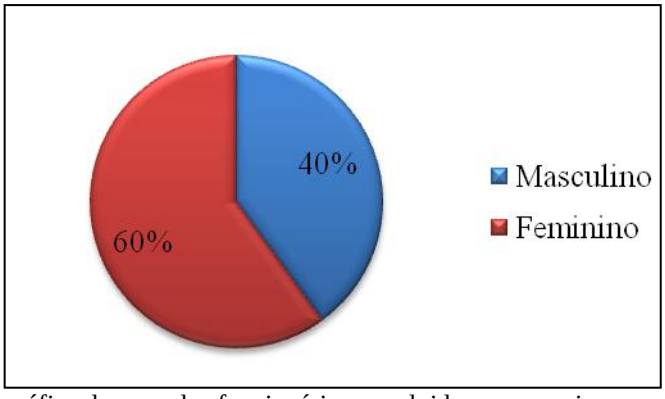


Gráfico 1 Representação gráfica do sexo dos funcionários envolvidos na pesquisa.

Já no quesito faixa etária (Gráfico 2), verificou-se que 70% dos colaboradores têm idade entre 21 a 30 anos e 30% estão entre 31 a 40 anos. Pôde-se observar que a empresa tem um número maior de funcionários mais jovens.

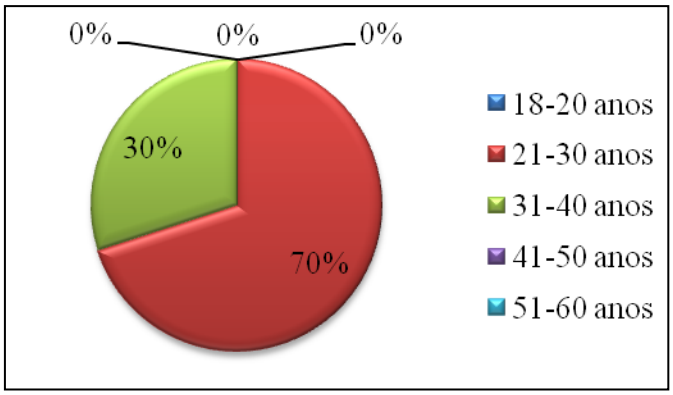


Gráfico 2 Representação gráfica da faixa etária dos funcionários envolvidos na pesquisa.

5.2 QUESTÕES MOTIVACIONAIS

Partindo para as questões que diz respeito ao trabalho dos colaboradores, grau de motivação e conhecimento sobre a organização, pôde-se observar uma variação nas respostas dos funcionários em uma amostra dos 10 (dez) colaboradores mais o administrador.

No Gráfico 3, a questão tratava da escolaridade, e pôde-se observar que apenas 10% estão em fase de conclusão do ensino superior, enquanto há 90% que possuem ensino médio completo. Há uma necessidade da criação de uma política de incentivo à educação continuada para os funcionários em cursos e treinamentos, principalmente, em virtude da exigência do mercado competitivo por profissionais qualificados e atualizados no conhecimento técnico e nas informações globais. Sabe-se que o não comprometimento individual com a educação continuada dos funcionários poderá acarretar em prejuízos futuros.

Ao analisar o item que trata, sobre a possibilidade de aumentar seus conhecimentos participando de cursos profissionalizantes ou formação superior, constatou-se que a maior parte interessada está na faixa etária de 21 a 30 anos e os demais, com idades mais avançadas, mostram-se desinteressados.

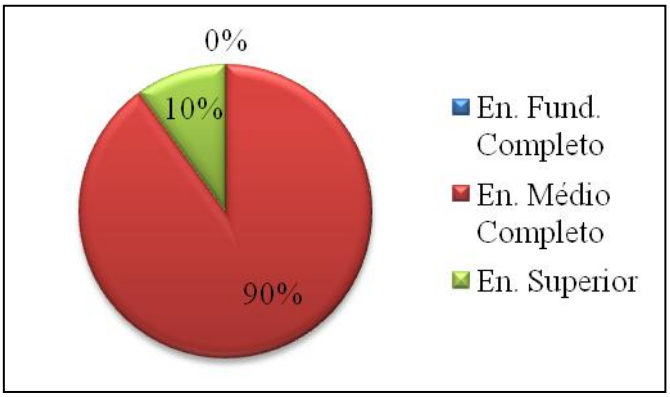


Gráfico 3 Representação gráfica da escolaridade dos funcionários envolvidos na pesquisa.

Ao questioná-los sobre seus conhecimentos relacionados à missão da empresa, observou-se que 90% dos interessados tem conhecimento sobre a missão da empresa e trabalham respeitando-a, frente à 10% Gráfico 4, que afirmaram não ter conhecimento da missão.

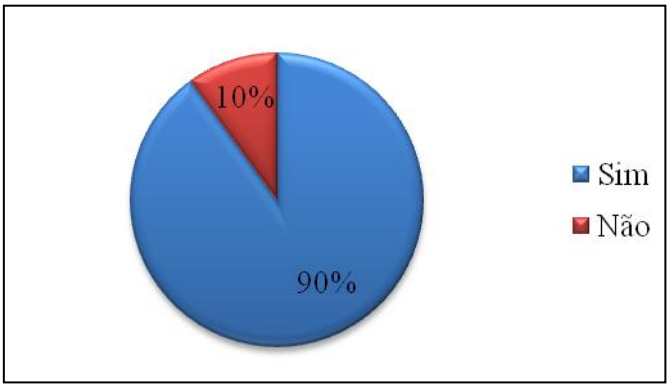


Gráfico 4 Representação gráfica do percentual de colaboradores que conhecem a missão da empresa.

Tendo conhecimento da missão da empresa, questionou-se aos colaboradores seus conhecimentos. Dentre as respostas, 90% responderam claramente o que entendiam e qual seu ponto de vista do foco principal da missão, mostra na Gráfico 5. O restante não tem conhecimento.

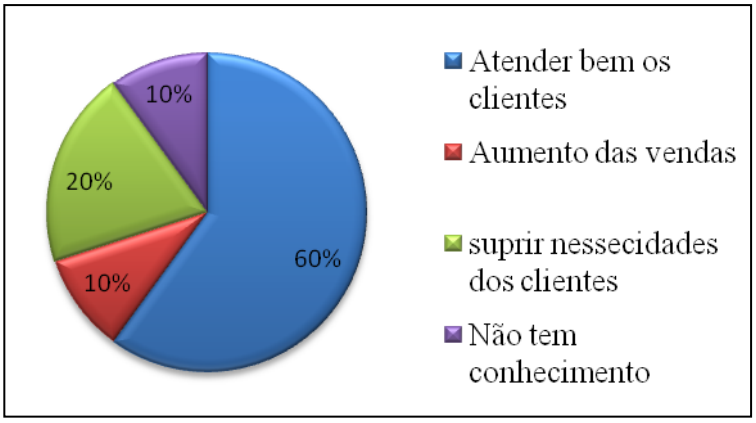


Gráfico 5 Representação gráfica do conhecimento dos colaboradores sobre a missão da empresa.

O Gráfico 6 trata do grau de satisfação dos funcionários com os cargos que ocupam dentro da organização. Verificou-se que os colaboradores se mostraram satisfeitos com o trabalho, principalmente, por se tratar de uma cidade pequena e com leque de empregos limitado, segundo os mesmos. Assim, pode-se observar o percentual das respostas sobre o motivo de satisfação abaixo no gráfico (Gráfico 7*)*.

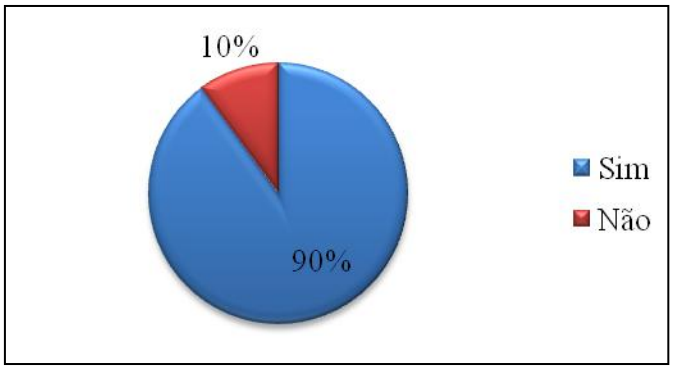


Gráfico 6 Representação gráfica sobre a satisfação dos colaboradores com o trabalho que exerce na empresa.

Dos entrevistados, 10% diz estar insatisfeito com o trabalho, pois são muitas tarefas agregadas para um único cargo, o que gera um acúmulo de serviço. 20% mostraram satisfação em virtude do reconhecimento por parte da empresa. Já os outros 70% mostraram satisfação no trabalho nos cargos que exercem.



Gráfico 7 Representação gráfica sobre a satisfação com o trabalho.

O Gráfico 8 destaca quais estratégias motivacionais utilizadas pela empresa são percebidas pelos funcionários como real fator motivacional do melhor desempenho no trabalho.

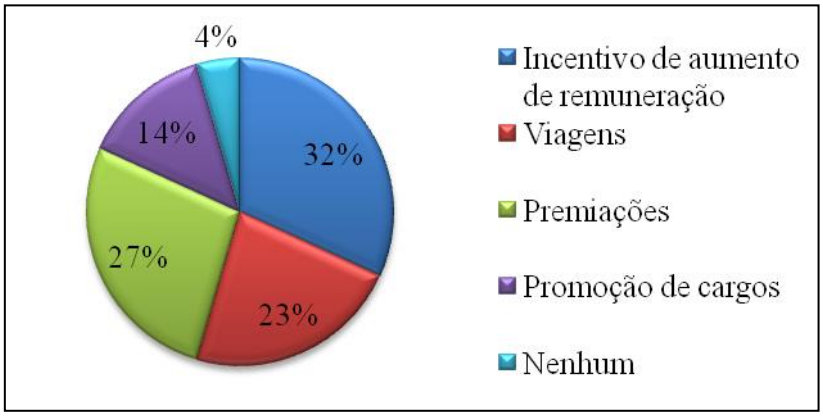


Gráfico 8 Representação gráfica das estratégias motivacionais da empresa.

O Gráfico 8 destaca as estratégias motivacionais que a empresa adota. Os dados apontam que 32% afirmam que a empresa adota como estratégia o incentivo mediante o aumento de remuneração, 23% viagens, 27% premiações, 14% promoção de cargo e 4% afirmam não receber nenhuma das estratégias adotadas. Analisando as respostas, conclui-se que 96% recebem algum tipo de motivação e 4% não recebem.

O Gráfico 9 mostra que 70% estão satisfeitos, pois sentem-se bem pelo reconhecimento do seu trabalho, pela remuneração atribuida às atividades que exerce. Já os outros 30% acham que a remuneração é incompatível.

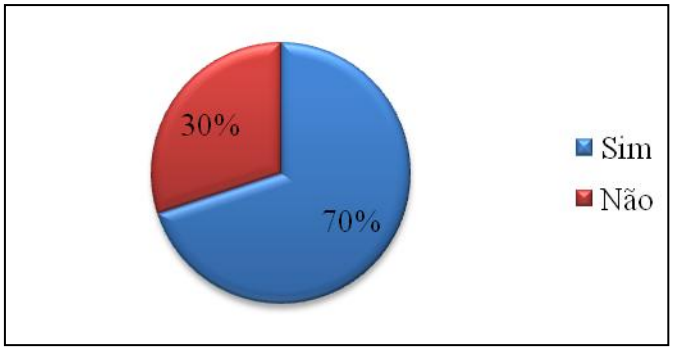


Gráfico 9 Representação gráfica se a remuneração é compatível com o cargo.

De acordo com o administrador da Parnauto, as estratégias são implementadas com intuito de que o colaborador possa desenvolver seu trabalho com qualidade a fim de atingir os objetivos esperados, isso torna um elo de benefícios para ambos, tanto empresa quanto funcionários. Por isso, a empresa tem essa preocupação de motivá-los de maneiras diferentes, utilizando de remuneração, premiações, mudanças de cargos, metas por vendas e auxílio-escola para um filho de cada colaborador (Gráfico 10).

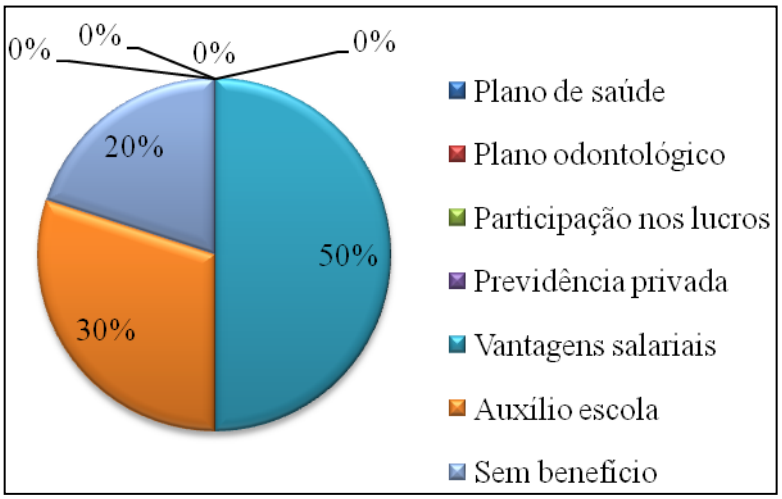


Gráfico 10 Representação gráfica dos benefícios que a empresa oferece aos funcionários

Perguntado aos entrevistados em quais situações os funcionários trocariam de empresa, percebeu-se que a maioria mudaria por uma proposta melhor de emprego na qual o salário fosse superior ao atual dentro da Parnauto, alguns não trocariam por estarem satisfeitos e a minoria trocariam para novas experiências, podemos observar o percentual na (Gráfico 11) abaixo.

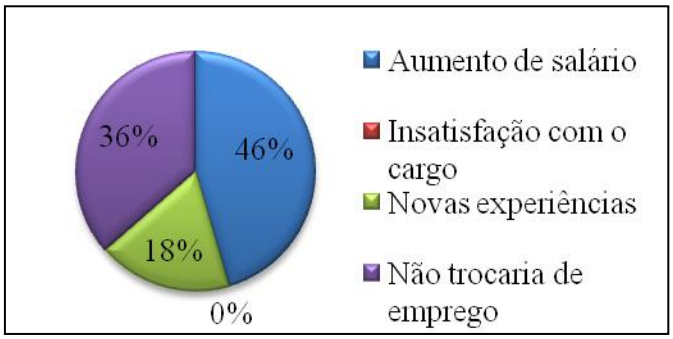


Gráfico 11 Representação gráfica do que motivaria os colaboradores a trocar de empresa.

Ao questionar os funcionários sobre a preocupação da empresa em oferecer condições para elevar a qualidade dos profissionais, já que a missão da empresa trata da oferta de produtos e serviços de qualidade e excelência no atendimento e satisfação. Entretanto, alguns colaboradores afirmaram não receber qualificação profissinalizante com a justificativa de que o cargo não exige capacitação específica (Gráfico 12).

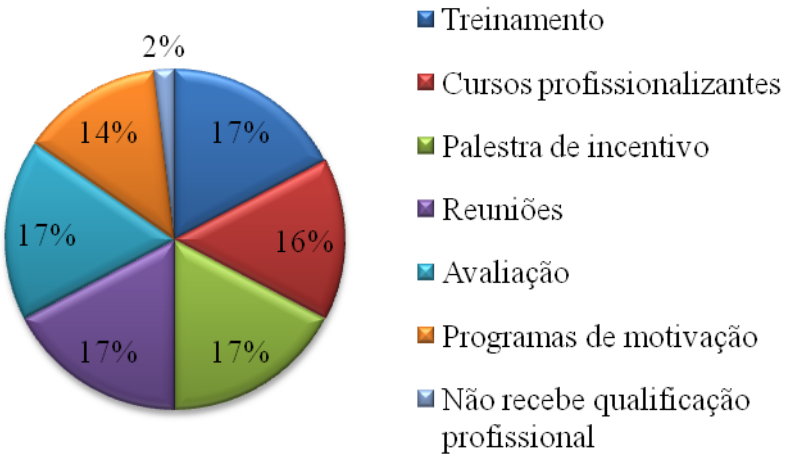


Gráfico 12 Representação gráfica das condições que a empresa oferece para qualificação profissional dos colaboradores.

Atualmente, sabe-se da necessidade das empresas de investirem na formação e aprendizado contínuo de seus colaboradores, e ainda conhecer seus interesses profissionais e pessoais.

As empresas ao buscarem esses conhecimentos podem facilitar no desenvolvimento de estratégias motivacionais como também evitar que tenham no seu ciclo de colaboradores pessoas insatisfeitas executando trabalhos de forma ineficientes. O mesmo acontece quando o colaborador traz problemas pessoais que afetam na sua vida proficional.

No Gráfico 13 a seguir, podemos observar um percentual de 70% das respostas que afirmam que a empresa conhece apenas os interesses profissionais dos funcionários. Já os

outros 30% dizem que a empresa não conhece seus interesses. Alguns comentaram que a empresa exige metas não condizentes com o grau cognitivo do funcionário, pois acreditam que essa exigência seja reflexo do desconhecimento dos interesses de seus colaboradores. Mas, outros reconheceram a disponibilidade e interesse da empresa em apoiar os funcionários em casos de urgência, como saúde.

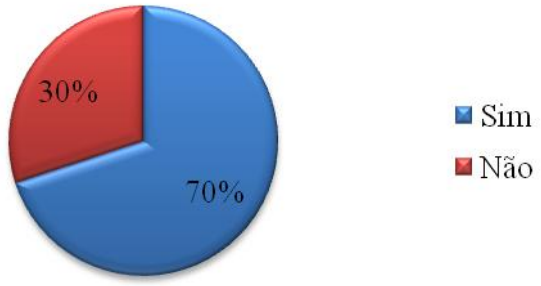


Gráfico 13 Representação gráfica do conhecimento da empresa sobre os interesses profissionais e pessoais dos colaboradores.

As Gráficos 13 e 14 abordaram o conhecimento e a preocupação com os interesses profissionais e pessoais dos colaboradores, respectivamente. A partir da comparação dos dois gráficos percebeu-se semelhanças nos percentuais das respostas de ambos. Assim como No Gráfico 13, nas respostas dO Gráfico 14 houve predominância da preocupação da empresa apenas com os interesses profissionais dos colaboradores. Em que pese o foco no investimento em capacitações profissionais promovidos pela empresa, como treinamentos, palestras motivacionais, cursos profissionalizantes, reuniões, avaliação e programas de motivação (vide gráfico 14).

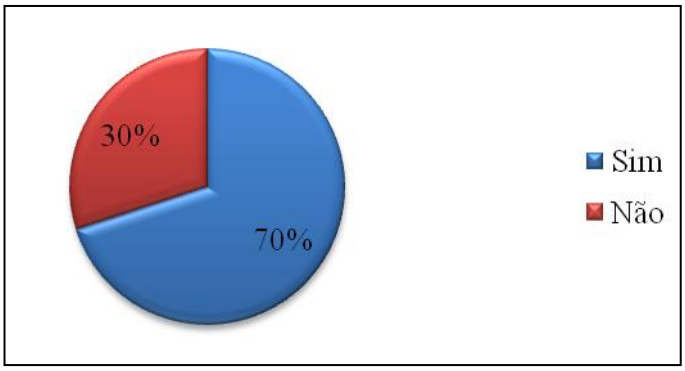


Gráfico 14 Representação gráfica sobre a empresa se preocupar com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Na percepção dos funcionários a empresa apresenta mecanismo de incentivo ao desenvolvimento profissional, pois tem a preocupação de capacitar e treinar seu pessoal para melhor desenvolver suas habilidades e oferecer produtos e serviços de qualidade, de forma que estejam preparados para atuarem de maneira positiva no mercado (Gráfico 15). Além disso, a empresa tem uma política de promoções de cargos para aqueles funionários mais preparados para exercer uma nova função.

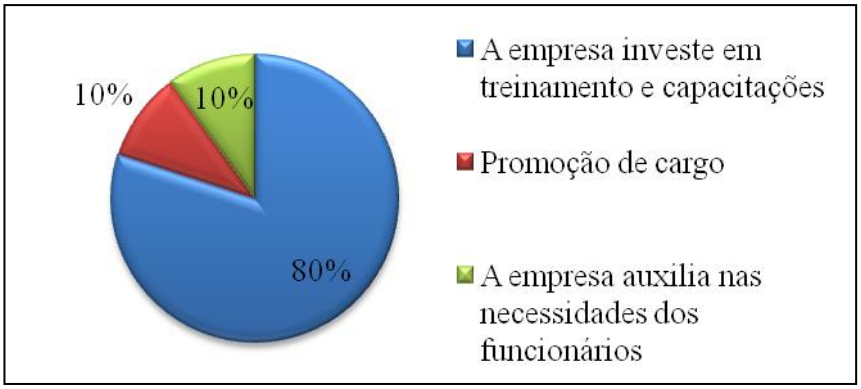


Gráfico 15 Representação gráfica sobre a percepção dos colaboradores em relação a preocupação da empresa com o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo os funcionários, a empresa faz reuniões mensalmente e semanalmente, ordinárias e extraordinárias, dependendo da necessidade. As reuniões também depende de fatores inerentes a cada departamento, observando suas necessidades. Como exemplo, temos a oficina que apresentam maior número de reuniões, além das reuniões do planejamento de rotinas. Dos colaboradores pesquisados, 20% dificilmente participa das reunião, pois afirmam que o cargo não tem essas necessidades. Outros 10% não participa de reuniões alguma, pois o cargo não apresenta necessidade. Já os demais que participam, puderam citar exemplos das finalidades dessas reuniõs, como mostra o Gráfico 16 abaixo.

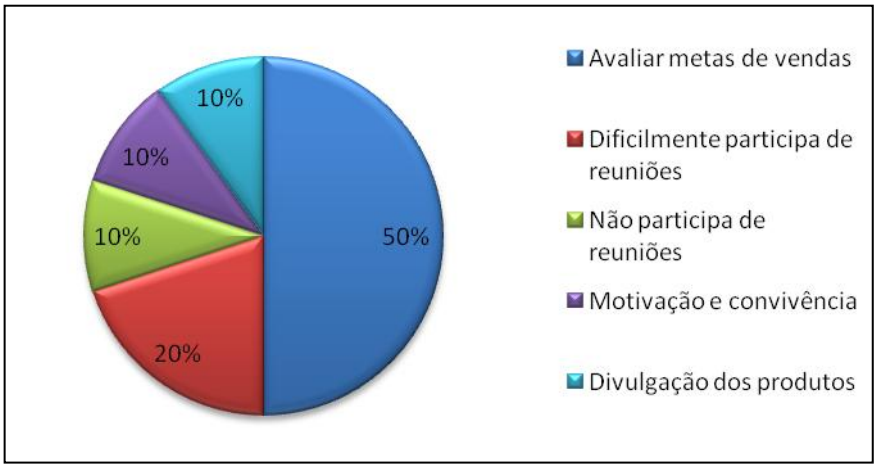


Gráfico 16 Representação gráfica sobre qual a finalidade das reuniões.

Mesmo diante de um mercado competitivo e cada vez crescente nos diversos segmentos, muitas empresas ainda tem em seus planejamentos estratégicos uma administração onde não oportuna aos colaboradores a liberdade de opinar sobre o andamento e qual a visão dos mesmos relacionado a empresa, seja por meio de sugestões diretas ou indiretas. Temos, por exemplo o uso de caixa de sugestões e um departamento especializado para receber sugestões ou críticas, ou até mesmo em reuniões ou questionários. O importante é que a administração faça esse tipo de avaliação e responda positivamente ao que for apontado. A melhor maneira da empresa colher informações sobre a imagem da empresa, expectativas dos clientes e funcionários é diretamente dos colaboradores, pois são esses que estão a frente da empresa no atendimento.

Perguntou-se aos colaboradores da Parnauto Honda de Chapadinha, se sentiam liberdade para opinar sobre as estratégias e decisões da empresa. Os resultados foram: 90% responderam que tem toda liberdade de opinar suas idéias e 10% afirmaram que não tinham, como mostra O Gráfico 17, abaixo.

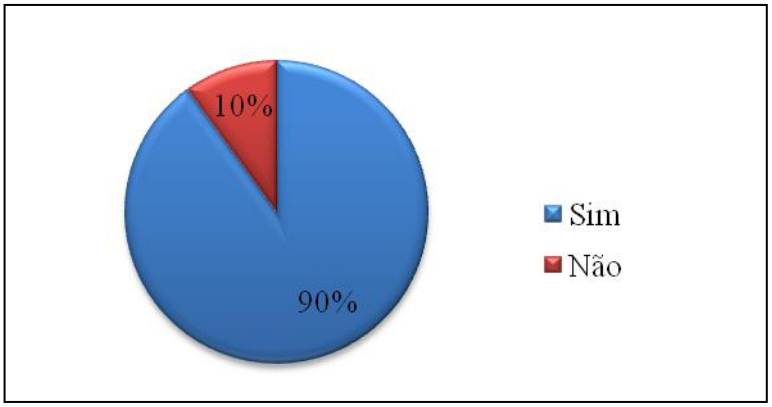


Gráfico 17 Representação gráfica sobre a liberdade dos colaboradores em opinar sobre as estratégias e decisões da empresa.

Tanto os funcionários quanto o administrador, tem acesso e liberdade para dialogar entre ambas as partes. Pois, percebeu-se que não havia barreiras para que chegassem a um consenso numa discussão. Contudo, perguntou-se a finalidade da empresa em ouvir as opiniões dos colaboradores, como mostra o os índices obtidos (Gráfico 18).

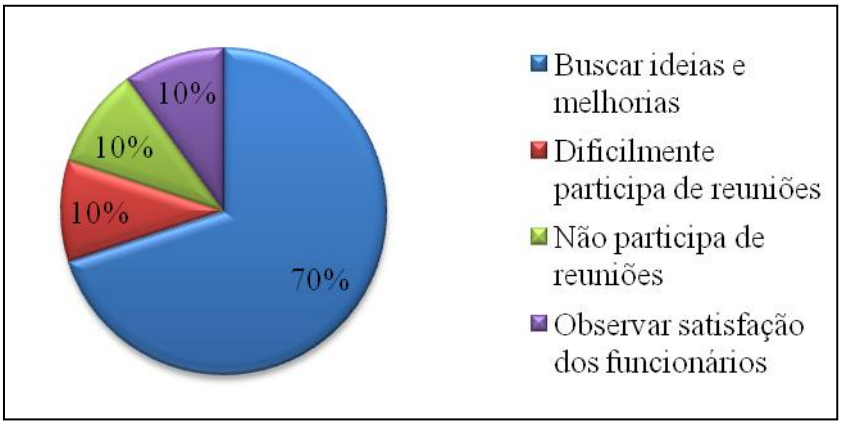


Gráfico 18 Representação gráfica sobre qual a finalidade da empresa em ouvir as opiniões dos colaboradores.

Neste contexto, com o gráfico acima pode-se observar que 10% dificilmente participam das reuniões e outros 10% não participam, mas isso não quer dizer que eles não tenham essa mesma liberdade de opinarem, argumento sustentado pelos próprios colaboradores.

A maioria comentou que a empresa ouve as opiniões e ideias para buscar melhorar o que pode de fato ser melhorado (Gráfico 18). Pois os funcionários tem contato direto com os clientes e podem comunicar as reclamações e sugestões para a administração, que poderá tomar alguma atitude para corrigir ou diminuir insatisfações. E também tem como finalidade observar a satisfação dos funcionários com o seu trabalho e se estão atingindo as metas.

Atualmente sabemos que muitos funcionários trabalham em áreas que não são do seus interesses, principalmente pela necessidade e dificuldade de empregos, então com esta situação um dos critérios principais que a empresa deve utilizar para que eles possam fazer um trabalho de qualidade e produtivo é a motivação. Entretanto é um critério pouco utilizado, pois muitas empresas precisam melhorar seus planejamentos e acrescentar estratégias motivacionais, assim ambas as partes saem beneficiadas.

Devido a esse conceito, perguntou-se aos colaboradores o que está faltando para se sentirem motivados no cargo que ocupam dentro da empresa. Percebeu-se uma contradição nas respostas de alguns funcionários, pois mesmo com tudo o que responderam anteriomente, 60% deles dizem faltar reconhecimento no seu trabalho, se eles próprios respoderam ter toda liberdade de expor suas opiniões e que estavam satisfeitos, pois os mesmos deveriam sugerir à administração o motivo que está faltando para de fato satisfazê-los. Destes, 20% responderam que falta autonomia no seu cargo, 10% falta interesse próprio e os outros 10% afirmam não faltar nada, pois estão completamente satisfeitos.

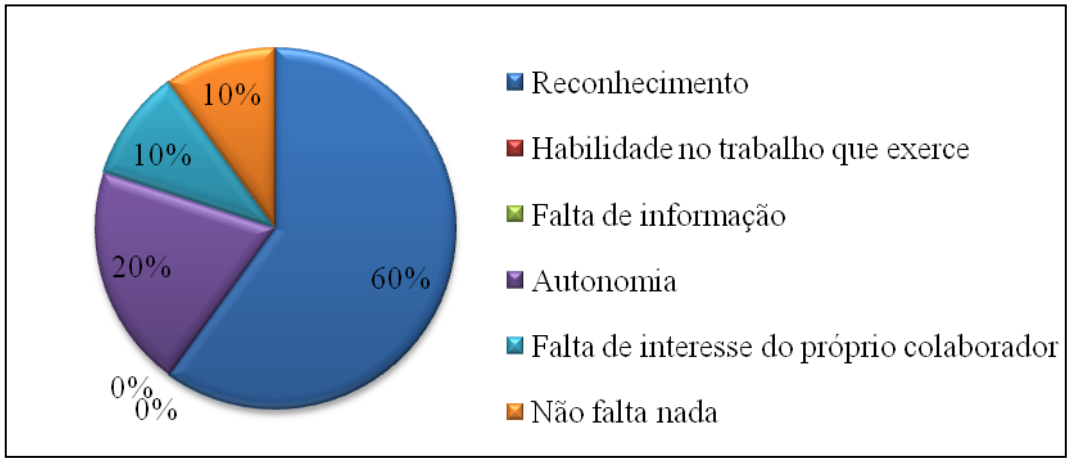


Gráfico 19 Representação gráfica sobre o que falta para os colaboradores sentirem-se motivados com o cargo.

Com as politicas motivacionais na Parnauto Honda de Chapadinha-MA, percebe-se os resultados sentidos tanto no faturamento quanto no clima organizacional. O faturamento aumentou em 15% do ano anterior, as equipes de trabalho desenvolveram suas atividades valorizando as habilidades individuais e um ambiente organizacional agradavél.

Para a avaliação de desempenho dos colaboradores a empresa utiliza o pós-vendas para analisar o grau de satisfação dos clientes sobre os serviço oferecido pelos funcionários. Além de adotar um modelo de relatórios de acordo com os cargos para o acompanhamento dos trabalhos internos e externos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de compreender a importância da motivação como uma vantagem competitiva para empresa, este trabalho, inicialmente, realizou levantamento bibliográfico abordando o tema: histórico e surgimento da Gestão de Pessoas, conceitos da motivação, benefícios para empresa e colaboradores, a partir da implementação das estratégias motivacionais na empresa.

Após o levantamento e análise do referencial teórico, foi apresentado um estudo de caso da empresa Parnauto Honda Chapadinha - MA em que foram identificadas e avaliadas políticas motivacionais, envolvimento nas atividades e o grau de satisfação dos colaboradores para o desenvolvimento da empresa.

Em observância aos dados coletados, verificou-se que as estratégias motivacionais utilizadas pela empresa proporcionaram aumento no nível de comprometimento dos colaboradores. Assim, observou-se também que a maioria dos funcionários está comprometida com os objetivos e metas estabelecidas pela empresa.

Com base nas respostas com relação ao grau de satisfação, entende-se que há contentamento da maioria dos colaboradores com o ambiente de trabalho e que estão satisfeito com seus níveis de conhecimento e habilidades adquiridos pelas oportunidades que a empresa oferece e também pelo bom relacionamento entre a equipe e o gestor.

Para o crescimento e desenvolvimento da empresa é importante que os colaboradores estejam inteiramente motivados. Contudo, é necessário que os procedimentos motivacionais sejam reavaliados constantemente para verificar os resultados. Outro item indispensável é o ambiente saudável e a liberdade para que todos da organização possam expressar suas ideias.

Pode-se dizer que a participação dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento da empresa e que o sucesso dela depende diretamente da participação eficaz dos seus funcionários.

Além disso, é fundamental que o administrador se conscientize da existência de várias formas de motivar seus subordinados. Quando o administrador estimula e incentiva os funcionários, eles se sentem valorizados e a realização do trabalho se torna mais significativa e produtiva para ambos.

A gestão de pessoas é uma parte gerencial dentro da empresa que busca uma cooperação das pessoas para a realização de atividades e assim, atingir resultados

satisfatórios. Para isso, faz-se uso de uma ferramenta muito difundida no contexto do mercado atual, as ferramentas motivacionais.

Essa ferramenta é responsável para mudar o comportamento humano de forma a orientá-lo para conscientização de que trabalhar em equipe em prol da empresa poderá trazer benefícios não só para organização, como também para o próprio funcionário.

Assim, o mercado dinâmico em que as organizações estão inseridas traz diariamente inúmeros desafios a serem superados. Estes desafios organizacionais se originam de impactos inesperados (internos ou externos) e cabe aos administradores analisarem e implantarem estratégias para solucionar os problemas antes que se tornem maiores. Já os desafios individuais são aqueles em que a empresa tem a oferecer a seus colaboradores, ou seja, políticas de benefícios adotadas pela empresa para motivar os funcionários.

Perceberam-se, a partir da contabilização anual dos resultados da empresa, os benefícios que as ferramentas motivacionais proporcionam a empresa e aos colaboradores. Entende-se ser imprescindível que as empresas valorizem seus clientes internos, que são ancoras que auxiliam a permanência de qualquer organização no mercado, e ainda, promover eventos que estimulem aos funcionários a adquirirem uma percepção de que trabalhando em prol dos objetivos e metas das empresas, estes possam, não só contribuir para o crescimento financeiro da empresa, mas também contribuir para seu próprio desenvolvimento, seja ele profissional ou pessoal. Este fato é possível quando a empresa também busca implantar estratégias que motive esse comportamento dos funcionários, como planos de carreira e benefícios (financeiros ou não).

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

ARAÚJO, L. C. G., GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

BATEMAN, T. S. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

CARVALHO, M. S. M. V. **Gestão de Competências**: uma nova abordagem em recursos humanos. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, v. 32, nº 5, p.163-171, 1998.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. Ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. Ed. Barueri-SP: Manole, 2009.

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

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GÓMEZ-MEIJA, L. R., BALKIN, D. M., CARDY, R. L. **Managing human resources**. 2. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

GRIFFIN, R., MOORHEARD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Átila, 2006.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Ed. Compacta, 1. Ed., 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prientice Hall, 2005.

ROGRIGUES, L. M. **Conflito industrial e sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1966.

APÊNDICES

Apêndice A Questionário aplicado aos funcionários de linha

Sexo: ( ) feminino ( ) masculino

Idade:

( ) 18 a 20 anos ( ) 21 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 a 60 anos

Escolaridade:

( ) 1ª a 4ª série

( ) 5ª a 8ª série

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Outros

1. Você conhece a missão da empresa?

( ) Sim, qual é? ( ) Não, por quê?

_____

_____

2.Você sente-se satisfeito(a) com o trabalho que exerce dentro da empresa?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

3. Quais estratégias motivacionais a empresa utiliza?

( ) Incentivo de aumento de remuneração

( ) Salário extra

( ) Viagens

( ) Premiações

( ) Promoção de cargos

( ) Outros

_____

_____

4. A remuneração oferecida para seu trabalho é satisfatória para o desenvolvimento das suas atividades?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

5. Quais benefícios a empresa oferece aos funcionários?

( ) Plano de saúde

( ) Plano médico

( ) Plano odontológico

( ) Participação nos lucros

( ) Previdência privada

( ) Vantagens salariais

( ) Outros

_____

_____

6. Qual fator motivaria você a trocar de empresa?

( ) O aumento do salário

( ) Insatisfação com o cargo

( ) Novas experiências

( ) Não trocaria de empresa

( ) Outros

_____

_____

7. A empresa oferece condições para elevar a qualidade dos profissionais?

( ) Treinamento

( ) Cursos profissionalizantes

( ) Palestra de incentivo

( ) Reuniões

( ) Avaliação

( ) Programas de motivação

( ) Outros

_____

_____

8. A empresa conhece as áreas de interesse tanto pessoal quanto profissional de cada um dos funcionários?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

9. A empresa investe e preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

10. A empresa preocupa-se em fazer reuniões com os funcionários mensalmente ou semanalmente?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

11. Os funcionários têm oportunidades de opinar sobre as estratégias e decisões da empresa?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

12. Para os funcionários o que está faltando para melhor motivá-los nos seus respectivos setores?

( ) Reconhecimento

( ) Habilidade no trabalho que exerce

( ) Informado

( ) Autonomia

( ) Outros

_____

_____

Apêndice B Questionário aplicado ao administrador

Sexo: ( ) feminino ( ) masculino

Idade: ( ) 18 a 20 ( ) 21 a 30 ( ) 31 a 40 ( ) 41 a 50 ( ) 51 a 60

Escolaridade:

( ) 1ª a 4ª série

( ) 5ª a 8ª série

( ) Ensino Médio

( ) Ensino Superior

( ) Outros

1. Você conhece a missão da empresa?

( ) Sim, qual é? ( ) Não, por quê?

_____

_____

2. Quais estratégias motivacionais a empresa utiliza?

( ) Incentivo de aumento de remuneração

( ) Salário extra

( ) Viagens

( ) Premiações

( ) Promoção de cargos

( ) Outros

_____

_____

3. Quais benefícios a empresa oferece aos funcionários?

( ) Plano de saúde

( ) Plano médico

( ) Plano odontológico

( ) Participação nos lucros

( ) Previdência privada

( ) Vantagens salariais

( ) Outros

_____

_____

4. A empresa oferece condições para elevar a qualidade dos profissionais?

( ) Treinamento

( ) Cursos profissionalizantes

( ) Palestra de incentivo

( ) Reuniões

( ) Avaliação

( ) Programas de motivação

( ) Outros

_____

_____

5. A empresa conhece as áreas de interesse tanto pessoal quanto profissional de cada um dos funcionários?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

6. A empresa investe e preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

7. A empresa preocupa-se em fazer reuniões com os funcionários mensalmente ou semanalmente?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____

8. Os funcionários têm oportunidades de opinar sobre as estratégias e decisões da empresa?

( ) Sim ( ) Não

Por quê?

_____

_____