

ESTUDO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA CATARINENSE

STUDY OF THE MOTIVATION OF THE CONTRIBUTORS OF A CATARINIAN COMPANY

Giovana Biz Peterle*
Débora Volpato**
Adriana de Carvalho Pinto Vieira***
Julio Cesar Zilli****

RESUMO

As organizações precisam estar em constante mudança de seus produtos e serviços, e os colaboradores fazem parte desta etapa, pois são eles que proporcionam o melhor desempenho para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para fazer com que os colaboradores tenham o comprometimento necessário para o crescimento da organização é preciso motivá-los. Deste modo, o presente estudo objetivou identificar a motivação dos colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do extremo sul catarinense. A pesquisa em questão é caracterizada como descritiva e quanto aos meios de investigação foi realizada uma pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, gravadas e posteriormente transcritas, para identificar os fatores que interferem na motivação dos colaboradores. Foram identificados alguns fatores motivacionais, tais como, o salário e a satisfação de trabalhar na empresa. Dentre os fatores que desmotivam os colaboradores foram identificados o salário baixo, acordar muito cedo, ter uma longa espera até o momento de entrar no setor, e por fim, o cansaço e dor ocasionado pelos movimentos repetitivos. A partir dos resultados identificados, foram sugeridas algumas propostas para a melhoria da motivação dos colaboradores.

Palavras-chaves: Motivação. Colaboradores. Organização.

ABSTRACT

Organizations need to be constantly changing their products and services, and employees are part of this step because they provide the best performance for organizational goals to achieve. In order to make employees have the commitment necessary for the growth of the organization, it is necessary to motivate them. In this way, the present study aimed to identify the motivation of the employees of a production sector of a company located in a municipality in the extreme south of Santa Catarina. The research in question is characterized as descriptive and as far as the means of investigation was carried out a field research. The data collection was done through interviews, recorded and later

* Acadêmica; Curso de Administração de empresas – UNESC. giovana_peterle@hotmail.com

** Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico UNESC; Docente SENAC. deboravolpato@gmail.com

*** Doutora em Desenvolvimento Econômico - UNICAMP. dricpvieira@gmail.com

**** Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico UNESC; Docente UNESC. zilli42@hotmail.com

transcribed, to identify the factors that interfere in the motivation of the collaborators. Some motivational factors were identified, such as the salary and satisfaction of working in the company. Among the factors that discourage employees were identified the low salary, waking up very early, having a long wait until entering the sector, and finally, the tiredness and pain caused by repetitive movements. Based on the identified results, some proposals were suggested to improve employee motivation.

Keywords: Motivation. Contributors. Organization.

Introdução

Nos dias atuais as organizações percebem que precisam buscar constantemente a inovação para seus produtos ou serviços. Por essa razão é necessário ressaltar a importância da atuação dos colaboradores, pois são eles que estarão contribuindo para o crescimento da empresa, para alcançar o objetivo desejado e manter a competitividade de que a organização necessita para se manter competitiva no mercado.

O grau de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente interno da empresa é refletido através do clima organizacional, ou seja, reflete a qualidade percebida pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Os fatores que motivam cada colaborador dentro da organização são essenciais para que exerçam suas tarefas cada vez melhor, proporcionando, assim, o crescimento da empresa.

As pessoas precisam ser motivadas conforme suas necessidades, de maneira diferenciada, pois os fatores que motivam algumas pessoas não são os mesmos que motivam outras. E, para fazer com que os colaboradores se sintam sempre motivados há a necessidade de se propiciar um ambiente propício, pois funcionários que são bem tratados e desfrutam de um ambiente de trabalho confortável proporcionam um maior rendimento para a organização, conforme aponta Lacombe (2012).

Sabendo-se da importância da motivação, o presente estudo identifica os fatores que motivam e os fatores que desmotivam os colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense; apresenta o perfil dos colaboradores pesquisados e verifica a percepção do gestor e do coordenador de recursos humanos sobre a motivação e desmotivação de seus funcionários, bem como apresenta algumas sugestões de melhorias a partir das informações obtidas.

Desta forma, o artigo está estruturado em cinco seções. A primeira é esta introdução. A segunda seção discorre sobre a fundamentação teórica, com embasamentos sobre gestão de pessoas, motivação, motivação intrínseca e extrínseca, e a importância da

motivação nas organizações. Posteriormente, na terceira seção são apresentados os procedimentos metodológicos. A quarta seção se faz a análise dos dados e resultados da pesquisa e por fim as considerações finais.

1 Fundamentação Teórica

1.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas (GP) é uma função gerencial que tem por objetivo conscientizar os funcionários de uma empresa para contribuir para um ambiente organizacional, influenciando e estimulando as pessoas a irem em busca do desenvolvimento pessoal e profissional, desta forma, traz retorno para a própria empresa. Tende a substituir a Administração de Recursos Humanos (ARH), pois o termo restringe as pessoas simplesmente como recursos de produção, porém as pessoas não são mais vistas dessa maneira, mas sim, como cooperadores e parceiros (GIL, 2001).

Desta forma, a teoria da gestão de pessoas vem se adaptando para dar apoio à gestão realizada pelos gestores. Esse departamento está se desenvolvendo de forma descentralizada, visto que vem surgindo novos modelos de gestão e, por consequência, novas maneiras de administrar, tanto os interesses organizacionais quanto os interesses das pessoas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Na GP as empresas têm como prioridade tratar seus colaboradores como parceiros e não mais como ferramenta de trabalho. Essa nova forma de zelar pelos colaboradores faz com que eles tenham um incentivo dentro da organização, de participarem das decisões organizacionais, fornecendo à empresa a oportunidade de explorar ao máximo o que cada funcionário tem a oferecer para o desenvolvimento da organização, de acordo com Gil (2001).

1.2 Motivação

Desde o início do século XX a motivação das pessoas é um assunto que tem chamando a atenção, a partir de estudos realizados na área (MARRAS, 2016).

Quando se trata de motivação é necessário levar em consideração que cada pessoa possui suas necessidades de forma individual. E este diferencial dos objetivos de cada indivíduo faz com que cada um passe a agir de maneira própria para alcançar seus objetivos, na visão de Bergamini (1997).

Em decorrência da alta competitividade nos dias atuais dos negócios, é indispensável manter elevada a motivação das pessoas, uma vez que os colaboradores motivados tendem a exercer melhor suas funções proporcionando assim resultados positivos para as organizações. Deste modo, a motivação pode ser considerada um elemento importante para a produtividade da empresa (GIL, 2001).

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

O comportamento dos colaboradores é motivado por fatores internos das pessoas. Mas pode ocorrer por fatores do ambiente, isto é, por motivos externos. Neste sentido, a motivação não é o entusiasmo que uma pessoa sente, mas sim a causa que leva a um determinado comportamento (MAXIMIANO, 2004).

Sempre que se fala em teorias relacionadas a motivação, deve-se levar em consideração teorias citadas por autores renomados. Neste sentido, a teoria mais conhecida é a da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo o autor as necessidades deveriam ser estruturadas de uma maneira hierárquica, onde as necessidades mais imediatas seriam supridas em primeiro lugar. Esta hierarquia das necessidades de Maslow foi organizada abordando cinco necessidades, dentre elas: necessidade fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de auto realização de acordo com Robbins (2002):

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

As necessidades citadas por Maslow segue uma hierarquia, as primeiras a serem saciadas são as necessidades básicas e em seguida as necessidades de crescimento. A

medida que cada uma delas é atendida, a subsequente se torna prioritária. Assim, Maslow separou as cinco necessidades em dois grupos, um mais alto e outro mais baixo. As necessidades de nível baixo são as fisiológicas, de segurança e sociais (satisfeitas externamente), já as necessidades de nível alto são de estima e auto realização (satisfeitas internamente), conforme apresenta Robbins (2002).

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

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

Nas palavras de Ribeiro (2003) apresenta a teoria de Douglas McGregor a qual também contribuiu para o estudo do comportamento humano através das Teorias X e Y. Na teoria X, McGregor estimava que o ser humano tem aversão ao trabalho, e que precisavam ser supervisionados constantemente para que fossem produtivos. Na teoria Y as pessoas precisam fazer o que a organização precisa que elas façam e a opinião dos funcionários não é levada em consideração. Os objetivos da empresa são mais importantes que os objetivos pessoais de cada colaborador, na visão de Andrade e Amboni (2007). Já a teoria Y é o oposto da teoria X, as pessoas são consideradas capazes de assumir responsabilidades para executar as suas tarefas sem supervisão constante. Segundo McGregor, as empresas precisam criar condições para que as pessoas desenvolvam o potencial e a capacidade de assumir responsabilidades (RIBEIRO, 2003).

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

1.2.1 Motivação extrínseca e intrínseca

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

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

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

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

1.3 A importância da motivação nas organizações

Sob o ponto de vista de Dos Santos e Vargas (2014), a motivação exerce uma influência no desempenho profissional e pessoal dos indivíduos, dessa forma é considerada um dos fatores fundamentais na produtividade. Portanto, funciona como um impulso para que os colaboradores contribuam para um constante crescimento organizacional.

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

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

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

2 Metodologia

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

O presente estudo, quanto aos fins de investigação é caracterizado como pesquisa descritiva. Para Pinheiro (2010) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características existentes em uma população ou fenômeno estabelecidos. Também pode determinar a relação existente entre as variáveis que contribuem para o acontecimento de um determinado fenômeno.

Quanto aos meios de investigação a pesquisa foi realizada por meio de pesquisa de campo. No entendimento de Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa de campo é utilizada com o propósito de obter informações sobre um determinado problema no qual procura-se uma solução, ou hipóteses, ou até mesmo descobrir outros fenômenos e as relações existentes entre eles.

A pesquisa foi realizada *in loco* na empresa. A mesma está localizada em um município do Extremo Sul de Santa Catarina, e atua no mercado há cerca de 10 anos. Atualmente conta com aproximadamente 750 colaboradores, cada qual dividido em seus respectivos setores e funções. Para o estudo foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa, bem como uma entrevista com o coordenador de recursos humanos, o qual foi utilizada uma entrevista semiestruturada. Ainda, se escolheu um setor da área de produção, que tem 30 colaboradores, aplicando-se uma entrevista com toda a população do setor, ou seja, o tipo de pesquisa adotada foi por censo.

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

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

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

Para a análise dos dados a técnica adotada foi a abordagem qualitativa. No entendimento de Pinheiro (2010) a pesquisa qualitativa é caracterizada pela tentativa de obter um melhor entendimento das situações apresentadas pelos entrevistados. A análise dos dados coletados nesse tipo de pesquisa é básica, pois não necessita do uso de técnicas estatísticas.

3 Resultados e Análises

Este estudo apresenta como principal objetivo identificar a motivação dos colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense. De acordo com o que foi constatado no estudo, estes fatores são fundamentais para impulsionar o melhor desempenho dos funcionários dentro do ambiente de trabalho. A princípio, foi realizada a entrevista com o gestor da empresa e com o coordenador de recursos humanos. Para obtenção as informações necessárias para análise dos dados, foram realizadas perguntas com o intuito de verificar a percepção de cada um sobre o assunto tratado foco do estudo. Os questionamentos realizados foram: a) Quais fatores você acredita que motivam seus funcionários? b) Quais fatores desmotivam os seus funcionários? c) O que você acredita interferir no desempenho profissional dos seus colaboradores? d) Como é o relacionamento entre você e sua equipe? Qual a sua definição de motivação? e) Como é o ambiente de trabalho, na sua visão? f) Qual a sua visão sobre a motivação de seus funcionários?

Após esta etapa, foi realizada a pesquisa com 30 colaboradores de um setor específico da área de produção para identificar a percepção dos mesmos no que se refere a motivação. Foram feitos os seguintes questionamentos: a) Categoria I: Fatores que

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

Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento de todos os envolvidos (colaboradores, gestor e coordenador de recursos humanos) e, posteriormente transcritas, facilitando assim a compreensão e comparação dos resultados obtidos.

Os resultados foram estruturados em três partes: o perfil dos colaboradores; os resultados das entrevistas com os mesmos; os resultados das entrevistas com o gestor e coordenador de Recursos Humanos; e por último foi realizado uma análise comparativa das respostas.

3.1 Perfil dos colaboradores

A seguir tem-se o perfil referente a gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa dos colaboradores entrevistados. Os dados foram solicitados ao setor de recursos humanos da empresa objeto de estudos e são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores pesquisados

Perfil dos colaboradores	Resultado	Maioria	%
Gênero	Feminino	21	73,33
Idade	18 e 25 anos	11	36,67
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	12	40
	Ensino médio completo	10	33,33
Tempo de empresa	Entre 1 a 5 anos	16	53,33
	Entre 5 a 10 anos	10	33,33

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Analisando o perfil dos colaboradores entrevistados quanto ao gênero verifica-se que a maior parte é do gênero feminino. No que se refere à idade, a maior parte apresentam idade entre 18 e 25 anos, um percentual de 36,67% dos colaboradores. Acredita-se que isso se dá pelo fato de que, nessa idade, o indivíduo está a procura de seu primeiro emprego. Outro fator constatado na pesquisa é que a empresa em estudo não

exige que a pessoa possua um conhecimento específico para desempenhar as atividades necessárias.

Analisando os dados coletados no que se refere à escolaridade, percebe-se que 40% dos colaboradores possuem ensino fundamental incompleto, entre 2º série e 8º série. Os outros 33,33% dos colaboradores possuem ensino médio completo. Acredita-se que o fato de a maior parte dos entrevistados possuírem apenas o ensino fundamental incompleto, seja por ser uma empresa onde não há necessidade de conhecimento prévio para exercer a função em que é contratado o funcionário.

No que se refere ao tempo de empresa dos colaboradores pesquisados, 53,33% possuem entre um a cinco anos de empresa, os demais 33,33% dos entrevistados estão na organização há cerca de cinco a dez anos. Acredita-se que as pessoas permanecem na organização desde o início de sua vida profissional, tendo em vista que nos dias atuais o mercado de trabalho está mais difícil de se conseguir um novo emprego, ainda mais para pessoas que apresentam uma escolaridade baixa, ou até mesmo por questões de necessidade.

3.2 Entrevistas dos colaboradores da área de produção

A seguir são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com 30 colaboradores, identificados como C1, C2 e C3 e, assim sucessivamente.

Quando questionados sobre os fatores que os motivam no ambiente de trabalho, os colaboradores expressam suas opiniões em torno do fato de trabalhar na empresa já é um fator que os motivam, alguns colaboradores afirmam que o salário é o principal fator que os motivam, pois precisam do trabalho para suprir suas necessidades básicas de sobrevivência. Ainda, a maioria dos colaboradores pesquisados respondeu que não apenas o salário de forma isolada os motivam, mas também, porque gostam de trabalhar na empresa.

Segue abaixo alguns depoimentos que confirmam o que foi mencionado:

Salário (C1).

Os colegas, o salário (C3).

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

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

Gosto do que faço, e também tem que trabalhar porque necessito (C20).

Precisando mesmo, necessidade mesmo (C24).

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

Conforme aponta Lacombe (2012).na pirâmide da teoria apresentada por Maslow, entre os colaboradores de qualquer empresa a tendência, muitas vezes é procurar satisfazer as necessidades básicas, ou seja, a necessidade de abrigo, água, comida, conforto físico, entre outros. Nesse sentido, os colaboradores dão maior importância para a remuneração recebida. No entanto, essas necessidades são diferentes de pessoa para pessoa. No entanto, a necessidade de sobrevivência é a prioridade para a maior parte das pessoas.

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

Quando questionados sobre os fatores que desmotivam a trabalhar na empresa as opiniões foram: o material para uso das atividades laborais quando não está de acordo para exercer um bom trabalho acaba desmotivando; muitas vezes há uma sobrecarga de serviço; o cansaço, dor e movimento repetitivo; a questão do horário, pois alguns colaboradores chegam muito cedo na empresa, e a espera até o horário de bater o cartão é longa e isso acaba desmotivando o colaborador na sua jornada de trabalho.

Entre os fatores mais citados estão o horário pelo fato de acordar muito cedo, os colaboradores que citam este fator residem longe da empresa e o trajeto se torna longo e, conseqüentemente, precisam pegar o ônibus mais cedo para não perder o início do expediente de trabalho; o salário não compatível com a função também foi um os mais citados. Vale enfatizar que dos 30 colaboradores pesquisados, 10 responderam que não existe nenhum fator que contribua para sua desmotivação dentro da empresa. A seguir estão alguns depoimentos que confirmam este fato:

Cansaço, movimento repetitivo (C3).

Até o momento nenhum (C4).

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

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

Às vezes é muito serviço (C19).

Salário baixo (C23).

Mas, tem um fator apontado que desmotiva o profissional é perceber que sua remuneração não está sendo justa com o trabalho desempenhado na organização. Quando o colaborador está satisfeito com sua remuneração ele estará satisfeito também com seus

bens materiais, promovendo conseqüentemente, um bem-estar psicológico. Desta forma realizará um bom trabalho dentro da organização ajudando-a a atingir os objetivos organizacionais traçados (LACOMBE, 2012).

Na categoria que se refere aos fatores que interferem no desempenho profissional de cada colaborador, as opiniões expostas se dão pelos seguintes fatores: o não reconhecimento pelo trabalho exercido; o horário, por ter que acordar muito cedo para trabalhar; a dor e movimento repetitivo que interfere na execução das tarefas; e problemas de saúde adquiridos na empresa. Segue alguns depoimentos que confirmam o que foi mencionado:

Dor (C3).
Não ter o trabalho reconhecido (C4).
Problemas nos braços (C6).
Problemas de saúde que eu adquiri aqui (C8).
Frio, o frio atrapalha bastante (C9).
Horário, porque tem que acordar muito cedo (C12).
Acho que o movimento repetitivo cansa a gente (C14).
Nenhum (C28).

Percebe-se que o fator que mais interfere no desempenho profissional dos colaboradores na organização são os problemas de saúde, que muitas vezes acabam atrapalhando muito o desenvolvimento das tarefas, afetando diretamente no desempenho dos funcionários. Alguns fatores como reconhecimento e horário também foram citados em uma proporção menor.

O que chama atenção é que dentre os 30 colaboradores pesquisados, 14 deles responderam que, no momento, não há nenhum fator que possa interferir no desenvolvimento de suas tarefas dentro da organização.

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

As lesões por movimentos repetitivos são sintomas de uma doença “invisível”, onde as pessoas comentam suas dores. Porém, não é possível que outras sintam ou vejam a mesma dor, e isto é, considerado um fator que interfere muito na produtividade dos colaboradores dentro da organização no entendimento de Merlo et al (2003).

Quanto ao relacionamento com os colegas obteve-se um resultado positivo, pois todos responderam que possuem um bom relacionamento com os colegas de trabalho. As respostas se alternaram entre bom, tranquilo e ótimo. Fica evidente que o relacionamento

com os colegas é algo positivo para a motivação dos colaboradores, uma vez que todos tem uma relação de respeito e colaboração entre ambos.

Na visão de Wagner III e Hollenbeck (2006) ao trabalhar em grupo com o intuito de chegar ao objetivo organizacional, as pessoas pertencentes a esse grupo devem sentir-se satisfeitas uns com os outros para assim facilitar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários na empresa.

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

Quando questionados sobre o relacionamento com os líderes, as respostas também foram de forma positiva. Segue abaixo depoimentos:

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

Ótimo (C3).

Bom, nunca tive problema (C8).

Bom (C9).

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

É bom, ele é bem educado (C15).

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

Melhor do que com os colegas (C22).

Desta forma, pode se perceber que existe uma ótima relação entre líder e liderado, e isso favorece para um ambiente de trabalho ainda mais agradável e, conseqüentemente, os resultados dentro da organização serão os melhores possíveis. Isto ocorre, pois, havendo respeito entre líder e liderado a possibilidade da empresa se tornar ainda mais competitiva no mercado é muito maior, pelo fato de ambos estarem focados com o mesmo objetivo organizacional.

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

Ao serem perguntados sobre o que é motivação na visão de cada colaborador, percebeu-se que para alguns, a motivação está relacionada a fatores extrínsecos como o ambiente de trabalho favorável e confortável como, por exemplo, a estrutura. Já para

outros a motivação está relacionada a fatores intrínsecos como um bom relacionamento tanto com os colegas quanto com os líderes, o respeito existente entre ambos, o reconhecimento por um bom desempenho, ou até mesmo o simples fato de começar a jornada de trabalho com um bom dia. Abaixo segue os depoimentos:

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

Reconhecer quando a gente faz um bom trabalho (C4).

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

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

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

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

Portanto, pode-se inferir que para a maior parte dos colaboradores a motivação está ligada a fatores que despertam algum sentimento em cada colaborador de forma peculiar, como, por exemplo, o reconhecimento, o bom tratamento e o incentivo.

Por mais que, segundo a teoria as necessidades estejam dispostas em uma hierarquia, algumas pessoas satisfazem primeiramente as necessidades básicas de sobrevivência. Outras têm uma intensidade maior em satisfazer as necessidades sociais, autoestima, competência ou auto realização, conforme o desejo de cada indivíduo e em diferentes situações, na afirmação de Cohen e Fink (2003).

Por fim, ao serem abordados sobre melhorias no ambiente de trabalho observou-se que foram poucas as sugestões de melhorias. Alguns dos colaboradores expressaram suas opiniões em torno de horário de chegada/saída, a qualidade do material de trabalho, e o absenteísmo. Abaixo estão escritos alguns dos depoimentos:

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

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

Se pudesse mudar o horário seria bom (C13).

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

Já tá melhorando os rodízios, mas o problema é que tem muitas faltas.

Ai se os funcionários faltam acabam atrapalhando o rodízio (C26).

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

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

Desta forma, pode ser percebido que cada colaborador possui sua própria opinião em relação às melhorias no ambiente de trabalho. Isto pode ser verificado quando apenas 14 dos colaboradores entrevistados sugeriram alguma mudança. Dentre as mais citadas aparece o horário, onde os colaboradores tem uma longa espera desde o momento que chegam a empresa até o momento de bater o cartão, ou até mesmo quando saem do setor no fim do expediente, há um tempo de espera até a saída do ônibus do pátio da empresa. Deste modo alguns colaboradores citaram a mudança de horário para uma maior comodidade.

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

Ao perceber que o absenteísmo pode atrapalhar no dia de trabalho dos colaboradores, também afeta de forma direta a organização, pois ao faltarem, a empresa acaba perdendo todo e qualquer tipo de investimento aplicado do desenvolvimento do colaborador (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

3.3 Entrevistas com o gestor e coordenador de recursos humanos

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa aplicada ao gestor da empresa e com o coordenador de recursos humanos. As respostas estão descritas de forma direta seguindo a sequência conforme o roteiro.

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

Na visão de Andrade e Amboni (2007) a motivação é um fator presente em cada pessoa, tal fator ocasiona uma determinada força para que cada indivíduo tente alcançar seus objetivos. Neste contexto, cada pessoa possui este estímulo de forma diferente, pois alguns indivíduos são impulsionados pela motivação intrínseca, ou seja, o reconhecimento ou incentivo para exercer alguma determinada função. Já outros são estimulados pela motivação extrínseca, que são recompensas tangíveis como a remuneração e benefícios. O salário por si só não interfere na motivação dos colaboradores, mas quando está relacionado com a teoria de Maslow, acaba contribuindo para a satisfação de algumas necessidades humanas como, por exemplo, a necessidade básica como a alimentação, e a necessidade de segurança referente a moradia, serviço médico, entre outros (PONTES, 2015).

Para Maximiano (2011) o líder possui uma ligação com a motivação de seus liderados, uma vez que existe uma reciprocidade entre ambos e, a motivação dos colaboradores está visível na relação entre o líder e os colaboradores. Desta forma, o líder tem a capacidade de influenciar um grupo, esse poder possui uma relação com as expectativas dos componentes do grupo.

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

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

No que se refere a fatores que possam interferir no desempenho profissional dos colaboradores na organização, o gestor afirmou que a motivação em si é um fator que

pode intervir no desempenho dos mesmos, pois a falta de um objetivo interfere na caminhada profissional de qualquer pessoa. E, segundo o coordenador, o fator que mais interfere no desempenho dos funcionários é a vida pessoal de cada um, se ela está ou não com sua vida bem resolvida isso pode interferir na produtividade ou não dentro da empresa.

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

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

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

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

Quanto ao ambiente de trabalho o gestor define as condições na questão dos processos executados no dia a dia O mesmo afirma que é um pouco complicado pelo fato de ser uma linha de produção, onde os processos são padronizados e, por consequência, é necessário contratar as pessoas certas para desenvolver estas funções, pois apenas irá se encaixar na organização a pessoa que gosta de seguir uma norma ou procedimento

definido. Já o coordenador definiu o ambiente de trabalho não na estrutura ou nos procedimentos, mas referente ao comportamento dos colaboradores na organização. O mesmo afirma que o ambiente de trabalho acaba sendo prejudicado pelos ruídos recorrentes na empresa, ou seja, informações que acabam circulando no ambiente de trabalho e muitas vezes não são informações verídicas ou acabam com uma distorção dos fatos, e esse comportamento acaba afetando o clima organizacional.

E o último questionamento realizado ao gestor e coordenador de recursos humanos se refere a visão de ambos sobre a motivação dos colaboradores na organização. Segundo o gestor, não são todos os colaboradores que estão suficientemente motivados, pois cada pessoa é motivada por um fator diferente. Ainda o mesmo acredita que é necessário melhorar nessa questão para que sejam atendidas as necessidades de todos. Na visão do coordenador, em um âmbito geral, a equipe está suficientemente motivada, pois existem programas para despertar a motivação dos mesmos. Porém, ainda afirma que sempre tem um espaço para melhorar.

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

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

3.4 Comparação das respostas obtidas

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

Quadro 1 – Comparativo dos fatores motivadores

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

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Percebe-se que, além dos fatores para satisfazer as necessidades de sobrevivência, os colaboradores prezam pela empresa em que trabalham ou pelo fato de gostarem da tarefa que exercem ou pelos bons relacionamentos com os líderes colegas na organização. Já na visão do gestor o que ocasiona a motivação dos colaboradores são os fatores pessoais.

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

Quadro 2– Comparativo dos fatores desmotivadores

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

Fonte: elaborado pelos autores (2017)

Referente aos fatores desmotivadores também existe divergência entre as respostas, para os colaboradores os fatores desmotivadores estão voltados ao cansaço, a longa espera para começar o seu expediente de trabalho e o salário baixo. Na visão do gestor a desmotivação está ligada a fatores referente a liderança, fatores estes que despertam sentimentos diferentes em cada pessoa. Observa-se que alguns pontos citados pelo gestor estão em concordância com o coordenador.

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

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

As sugestões de algumas ações a serem realizadas ou implementadas são no sentido de manter ou até mesmo melhorar a motivação e desempenho dos colaboradores. Assim, desta forma cada funcionário terá um maior comprometimento com os objetivos organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento da organização.

Considerações finais

Para que as organizações se mantenham aptas a atuar no mercado é necessário levar em consideração vários recursos. No entanto, é necessário principalmente dar uma maior atenção para as pessoas, pois são elas que podem oferecer competitividade que a organização precisa.

Para que os colaboradores continuem contribuindo com o crescimento da organização é fundamental mantê-las motivadas, visto que se tiver ações com que os funcionários se sintam valorizados e satisfeitos no ambiente de trabalho é fundamental para que continuem exercendo suas tarefas da melhor forma, aumentando cada vez mais a produtividade da organização. Porém, para trabalhar com a motivação dos

colaboradores é fundamental identificar quais fatores que contribuem para a motivação ou desmotivação do funcionário.

Partindo desse pressuposto, ficou visível que cada colaborador possui um comportamento diferente, o fator que motiva um colaborador pode ser o fator que desmotiva outro, ou seja, cada um possui suas motivações distintas. Deste modo a empresa precisa ficar atenta para atender às expectativas de todos, ou pelo menos da maioria, para que continuem contribuindo para um clima organizacional positivo, e consequentemente uma maior produtividade, levando a empresa a crescer ainda mais no mercado.

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

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

Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**: das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVELL, Fred J. **Relações Humanas nos negócios**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1982.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional. Conceitos e estudos de casos**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** Carreiras e remuneração. 17 ed. São Paulo: LTR, 2015.
- RIBAS, Santos. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / PUC-SP.** São Paulo. v. 5, n. 1, p.1-19, 2011.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Lara Raquel Fonseca da, et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED,** v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional.** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.