

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ANÁLISE DAS EMPRESAS CITADAS NO
PRÊMIO GREAT PLACE TO WORK® CENTRO-OESTE 2015 E SUA
APLICABILIDADE EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.**

**Renato Mendes Silva – renatomsmendes@gmail.com
Pontifícia Universidade Católica de Goiás**

**Tereza Cristina Pinheiro de Lima – Tekinha.adm@gmail.com
Pontifícia Universidade Católica de Goiás**

**Eugenio de Brito Jardim - Eu.ja@pucgoias.edu.br
Pontifícia Universidade Católica de Goiás**

**Maria Bernadete S Rugue Bernardo - bernadetebernardo@terra.com.br
Pontifícia Universidade Católica de Goiás**

**Denise Lucia Mateus Gomes Nepomuceno – deniselmgn@gmail.com
Pontifícia Universidade Católica de Goiás**

Área Temática: Gestão de Pessoas

RESUMO

O presente artigo faz uma abordagem das teorias motivacionais analisando sua aplicabilidade nas grandes empresas citadas no prêmio Great Place to Work® Centro-Oeste 2015 e um estudo da importância dessas políticas em pequenas e médias empresas. As empresas de uma forma geral, denunciam a falta de motivação das pessoas no contexto organizacional diante das grandes mudanças, exigências e inovações no mundo, nas empresas e nas pessoas. Metodologicamente utiliza-se de pesquisa de campo a partir de entrevistas com os gestores nas empresas, buscando responder as seguintes problematizações: o que motiva o indivíduo; métodos e estratégias motivacionais mais utilizadas pelas empresas; como maximizar a energia humana e aplicabilidade das teorias motivacionais. Os resultados permitem avaliar o perfil motivacional de cada organização, permitindo identificar as políticas e estratégias motivacionais utilizadas e avaliação das mesmas pelos gestores. Percebe-se na avaliação dos dados que na administração, à gestão de pessoas é de grande importância para o desenvolvimento das empresas, e que os investimentos no campo motivacional passam pela qualidade de vida, oportunidade de crescimento profissional e pessoal, política de desenvolvimento e carreira, benefícios voltados a convênios de saúde e odontológico, dentre outros. Por fim, acredita-se que as políticas motivacionais devem ser distintas de acordo com a área, especificidades e necessidades de cada indivíduo, setor e recursos de investimentos da empresa.

PALAVRAS CHAVES: Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas; Estratégias motivacionais

1.INTRODUÇÃO

O artigo tem como objetivo abordar as principais teorias de motivação e sua aplicabilidade no contexto organizacional e como estão sendo aplicadas em grandes empresas citadas no prêmio Great Place to Work® Centro-Oeste 2015. Pretende-se, também, verificar como essas teorias estão sendo aplicadas em médias e pequenas empresas do estado de Goiás, apresentando a sua viabilidade e aceitação dentro dessas empresas.

Em nossos dias a globalização torna o mercado muito competitivo eliminando fronteiras e criando um mercado único e global, e o grande desafio é, sem dúvida, conseguir entender a mudança através de estratégias que permitam compreender as pessoas no contexto “empresa” e sua motivação no cenário organizacional.

Diante desse cenário, procurou-se analisar a questão da motivação em ambientes organizacionais através de um passeio por diversas teorias, pesquisas e estudo sobre o assunto. Há a convicção de que a motivação é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto-realização. (LIMONGI FRANÇA,2007).

O estudo justifica-se na necessidade da maximização do desempenho humano nas organizações goianas para que a administração possa aplicar de forma eficiente a motivação e auxiliar a gestão de pessoas a focalizar a energia humana para as necessidades da empresa de forma mais profícua.

A metodologia utilizada será pesquisa interdisciplinar com abordagem qualitativa. Seus procedimentos técnicos são de levantamento documental, bibliográfico e levantamento de dados por meio de entrevistas e questionários aplicados com gestores. A realização da pesquisa de campo aplica-se em duas grandes empresas de referência em gestão de pessoas no Centro-Oeste, duas médias e duas pequenas empresas. A procedência do estudo apresenta dados primários de pesquisa e dados secundários fundamentado em teorias motivacionais.

O estudo está estruturado no capítulo de fundamentação teórica em que se discute temas como a importância da área de gestão de pessoas nas organizações, a definição de motivação e no que ela consiste, e a exposição de teorias motivacionais de referência na área organizacional.

Os dados serão coletados e analisados buscando responder as questões que foram problematizadas como: o que motiva o indivíduo em trabalhar para o sucesso da unidade de trabalho e da organização? Quais são os métodos e estratégias motivacionais mais utilizadas pelas empresas de destaque em gestão de pessoas no Centro-Oeste? Como maximizar a energia humana? Como aplicar de maneira eficiente às teorias motivacionais? Porque aplicar políticas motivacionais na empresa?

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS

Nos estudos realizados por Maximiano (2011), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

A literatura apresenta diversas definições para a motivação. De acordo com Bergamini (2008), essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. A autora acredita que “ o caráter motivacional do

psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

Quanto à maneira pela a qual a motivação se processa no indivíduo, a maior parte dos autores concorda que é por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos. Para Araújo (2006), “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização.

É indiscutível, então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (2008), manter pessoas motivadas quando conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas e oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha seu tônus motivacional.

2.2. TEORIA DA HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW

Uma das teorias mais conhecidas é a do psicólogo Abraham Harold Maslow. Com base nos estudos realizados Maslow (1971) desenvolveu na década de 50 uma teoria que designou de holística-dinâmica das motivações, porém esta teoria ficou mais conhecida como “Hierarquia das Necessidades de Maslow”. (BERGAMINI,2008)

A teoria defende que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de necessidades de cinco categorias.

A primeira e mais básica, que ele chamou de fisiológica, inclui a satisfação das necessidades básicas do corpo. Logo após vem a segurança, que inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. A terceira é a social, englobando as necessidades de afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento. A quarta é a estima, que contempla os fatores internos de estima, como o respeito próprio, realização e autonomia e fatores, como o status, o reconhecimento e atenção. A quinta e última é a auto realização: contém a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, que inclui o crescimento, o alcance de próprio potencial e o desenvolvimento (McGREGOR, 1999).

2.3. TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg formulou a teoria dos “Dois Fatores”, que também é conhecida como teoria da motivação-higiene, para explicar o comportamento das pessoas no trabalho. Para ele, a motivação é influenciada por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais, que são independentes e responsáveis pela satisfação profissional das pessoas.

Segundo Rothmann e Cooper (2009), A teoria dos dois fatores divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores. Sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, as pessoas não ficarão insatisfeitas. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação. Herzberg (1997a, p.117) definiu que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da

insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

2.4. TEORIA ERG DE ALDERFER

Alderfer propõe uma teoria sobre motivação que muito se assemelha ao modelo de Maslow, conhecida no português pelo nome de teoria ERC – Existência, Relacionamento e Crescimento (em inglês: Existence, Relatedness, Growth). Na sua proposta, ele diminui a hierarquia de Maslow, condensando as necessidades de auto-realização e estima em crescimento (Growth), dando ao afeto o nome de Relacionamento (Relatedness) e às necessidades fisiológicas o nome de existência (Existence), (ROTHMANN;COOPER,2009).

Assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação sequencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais alto nível que incluem a auto estima e a auto-realização (BERGAMINI,2008).

De maneira geral, a Teoria ERG é um aprimoramento da Teoria de Maslow, pois ao diminuir a rigidez das hierarquias das necessidades, ela se torna mais universal, adequando os conceitos de necessidades às especificidades culturais de diferentes países. Por exemplo, algumas culturas priorizam as necessidades de relacionamento em relação às necessidades de crescimento.

2.5. TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

Desenvolvida por David McClelland, a teoria das necessidades socialmente adquiridas descreve que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas, que são: a necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação. (BERGAMINI,2008).

A necessidade de poder caracteriza-se por um desejo de causar impacto, de ser influente e de ter o controle sobre o ambiente de alguém. Indivíduos com muita necessidade de poder gostam de estar no comando, lutam por ter influência sobre os demais.

Já a necessidade de afiliação, tem a ver com o desejo de formar fortes laços interpessoais e de estar próximo (psicologicamente falando) de outras pessoas. Portanto, é uma necessidade de companhia humana e de ser ligado às pessoas e aceito por elas.

E por fim a necessidade de realização, que tem a ver com o desejo de atingir objetivos ou de realizar tarefas mais efetivamente que seu passado. Uma pessoa com uma alta necessidade de realização se atribui objetivos que não sejam fáceis de mais (porque não haverá pouco desafio envolvido) ou difíceis de mais (porque então haveria pouca chance de alcançar o objetivo). Uma das principais características de uma pessoa com alta necessidade de realização é a tendência de assumir pessoalmente a responsabilidade para que as coisas sejam feitas (ROTHMANN;COOPER,2009).

2.6. TEORIA DA EQUIDADE

A Teoria da Equidade foi desenvolvida por J.S.Adams (1963). A essência da teoria é que a iniquidade é uma condição motivadora, ou seja, quando as pessoas acreditam que foram tratadas injustamente em comparação a outras. (ROTHMANN;COOPER,2009).

De acordo com a Teoria da Equidade, cada pessoa tenderia a comparar aquilo que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que foi oferecido a pessoas

semelhantes a ele. Nesta comparação, está implícita a busca de um tratamento justo, ou, como colocam os teóricos, a busca da equidade.

Conforme propõe Adams (BERGAMINI, 1997), aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa. Nesse sentido, a teoria da equidade fornece orientações úteis para que se possam compreender os diferentes tipos de relacionamento social no ambiente de trabalho. Ela se baseia essencialmente na comparação, implicando necessariamente na existência de um ponto de referência para que esta comparação seja realizada. Em termos organizacionais, a Teoria da Equidade tem forte relação com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre seus funcionários. Estes processos, se não forem bem conduzidos podem minar o clima social da organização, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de injustiça e consequentemente sem estímulos para a motivação para o trabalho.

2.7. TEORIA DA EXPECTATIVA

A teoria das Expectativas é conhecida como uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações humanas foi desenvolvida, inicialmente, pelo psicólogo Victor H. Vroom em 1964, em que destaca que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas em atingir esses mesmos objetivos. (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Esta teoria consiste numa abordagem cognitiva, que considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento é escolhido.

Os componentes principais da teoria são: Valência: a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa; Expectativa: o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em outras palavras, os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados; Instrumentalidade: é a relação entre o desempenho e a recompensa. Caso seus esforços forem devidamente recompensados teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa. (SILVA, 2001).

Conforme apresenta Vroom (Robbins, 2002), a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Ainda, segundo o mesmo autor, a Teoria da Expectativa é um modelo contingente ou situacional, com isto não existe um princípio universal que explique as motivações de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreender quais necessidades uma pessoa quer satisfazer, não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

3. METODOLOGIA

O Campo da ciência inserida na pesquisa é de caráter “interdisciplinar”, pois abrange a área de várias ciências, como administração, psicologia, sociologia, entre outras. Quanto à finalidade da pesquisa e à utilização de seus resultados, tem caráter de pesquisa “aplicada”, pois o estudo tem a preocupação com a aplicação dos resultados gerados, uma vez que as teorias só têm sentido se são capazes de ser aplicadas e gerarem resultados.

Os procedimentos técnicos do estudo são de “levantamento”, uma vez que a pesquisa apresenta algumas interrogações iniciais como: o que determina a propensão de um indivíduo em trabalhar arduamente nas tarefas importantes para o sucesso da unidade de trabalho e da organização? Quais são os métodos e estratégias motivacionais mais utilizadas pelas empresas de destaque em gestão de pessoas no Centro-Oeste? Como posso maximizar a energia humana

na minha empresa? Como aplicar de maneira eficiente às teorias motivacionais? Porque aplicar políticas motivacionais na minha empresa? Cujo comportamento organizacional se deseja conhecer a partir de critérios estatísticos para aplicação de questionários e entrevistas, apresentando-se com caráter de levantamento.

A pesquisa vai além da observação dos fatos e fenômenos e inicia fazendo uma coleta do que ocorre na realidade a ser pesquisada nas grandes empresas referência do prêmio Great Place to Work® 2015, por meio de entrevistas com gestores, buscando em um contexto gerencial as políticas adotadas pela empresa focada na temática motivacional.

Nas médias e pequenas empresas, por meio de entrevista com os gestores com perguntas avaliativas são tematizadas de acordo com as cinco categorias de necessidade do modelo motivacional de Maslow; 6 perguntas com temática de auto realização, 6 de auto estima, 6 de associação (afiliação grupal), 6 de segurança e 6 com temática fisiológica. Depois disso, analisa-se e interpreta os dados coletados com o desígnio de elucidar o problema pesquisado, fazendo assim com que a abordagem da pesquisa seja de caráter qualitativo.

O estudo tem perfil de pesquisa de campo institucional, ou seja, os dados e informações da pesquisa serão coletados em duas grandes empresas de referência em gestão de pessoas no Centro-Oeste citadas no *top 5* do prêmio Great Place to Work® Centro-Oeste 2015, duas médias empresas de atuação no Centro-Oeste e duas pequenas empresas que também atuam no Centro-Oeste do Brasil. As duas grandes empresas são: Embracon (unidade sede Centro-Oeste) – atuante no setor de finanças e serviços Banking/Credit, com o total de 124 empregados, SAMA S.A – Minerações associadas – atuante no setor industrial de extração e mineração, com o total de 686 empregados. As duas médias empresas são: Goyazes Industria e Comercio Ltda- atuante no setor de fabricação de calçados, com o total de 101 empregados, e MR SALON – atuante no setor de salão de beleza, barbearia e cosméticos, com um total de 80 empregados. As duas pequenas são: Dunome Calçados e Esportes – atuante no setor varejo de calçados, com o total de 25 funcionários, Quitandinha lanchonete Ltda- atuante no setor de padaria e confeitaria em geral, com o total de 33 funcionários.

Para categoria das empresas, o estudo utiliza como base, a classificação do SEBRAE segundo o número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros.

Indústria: Micro: com até 19 empregados; Pequena: de 20 a 99 empregados; Média: 100 a 499 empregados; Grande: mais de 500 empregados. **Comércio e Serviço:** Micro: até 9 empregados; Pequena: de 10 a 49; Média: de 50 a 99 empregados; Grande: mais de 100 empregados. (SEBRAE,2015).

A procedência do estudo apresenta dados primários de pesquisa de coleta e análise de resultados, e dados secundários uma vez que o estudo é fundamentado em teorias motivacionais.

4. RESULTADOS: COLETA E ANALISE DE DADOS

4.1. APLICABILIDADE DAS POLÍTICAS MOTIVACIONIAS NAS GRANDES EMPRESAS CITADAS NO PREMIO GREAT PLACE TO WORK® CENTRO-OESTE 2015.

EMBRACON

Em entrevista realizada com o gerente regional da Embracon, na cidade de Goiânia às 14h e 59min no dia 05 de Novembro de 2015, relata sobre a importância da gestão de pessoas,

afirmando que uma boa gestão nessa área, permite saber como o funcionário está se sentindo, desenvolvendo, e sendo felizes e conclui dizendo que: “gestão de pessoas é fundamental nos dias de hoje”.

Sobre quais as ações adotadas pela empresa para que seja um excelente local para trabalhar, o Gerente fala que em primeiro lugar, a empresa precisa ter transparência com os funcionários, e isso faz uma grande diferença, o dirigente diz também que; todas as manhãs são oferecidas aos funcionários um excelente café da manhã, e duas vezes por semana seus colaboradores tem aulas de ginástica dentro da empresa, eles apresentam um programa que se chama “conte comigo” caso estejam passando por algum problema pessoal, depressivo, seja o que for o funcionário pode estar ligando para o 0800, e se a psicóloga achar que deve encaminhar o funcionário para um tratamento psicoterápico a empresa cobre gratuitamente o tratamento.

Como são medidos os resultados das ações relacionadas pelo próprio gestor, ele relata que são de três formas, primeiramente pelo PR da empresa que é o órgão de Pessoas e Resultado, esse programa entra em contato direto com os colaboradores da Embracon mensalmente para avaliar como ele está se sentindo, além a obrigação do Gerente de cada agência fazer esse mesmo processo de avaliação do bem estar do funcionário em sua unidade, e em terceiro lugar o próprio supervisor de vendas, pois cada supervisor é responsável por sua equipe de 8 funcionários, tendo o feedback destes mesmos.

Em relação às políticas motivacionais que os funcionários mais valorizam, ele relata que em primeiro lugar a Embracon tem todos os benefícios de uma grande empresa como tratamento odontológico, plano Unimed, cesta básica, e relata também que a Embracon é uma empresa de 28 anos de existência e nunca pagou o salário no quinto dia útil, diz que ela sempre paga antecipado, e que o 13º sai antes do 5º dia útil, além disso o gerente expõem que a empresa todo mês faz sorteio de celulares, carros para os funcionários que batem as metas, e para os que mais se destacam dentro da empresa são gratificados com uma viagem para um cruzeiro com a família.

O gerente acredita que os funcionários se sentem motivados, e comprova dizendo não se lembrar da última vez que um funcionário entrou na justiça contra a empresa, e relata que nos 28 anos de existência, foram ao todo apenas três casos na justiça. “Tudo que a empresa puder fazer pelo funcionário ela faz”.

SAMA S.A – MINERAÇÕES ASSOCIADAS

Em entrevista realizada com a gestora e chefe de planejamento de RH do grupo SAMA, via e-mail, relata sobre a importância da gestão de pessoas, afirmando que na SAMA, a área está envolvida no desenvolvimento da estratégia do negócio desde 2008, quando ganhou maior importância na estrutura organizacional e considerado um dos pilares de sustentação do planejamento estratégico da empresa. Afirma que, “nossas políticas de RH estão intimamente alinhadas às ações de desenvolvimento de nossos colaboradores, e fortalecemos cada dia mais essas ações”.

Sobre quais as ações adotadas pela empresa para que seja um excelente local para trabalhar, a gestora fala que a empresa acredita na valorização e respeito aos seus colaboradores contribuindo com um clima organizacional agradável e descontraído. Ela ainda retrata que na empresa possui também mais de 35 programas e projetos que objetivam a melhoria do clima organizacional, que envolvem os colaboradores desde o momento em que são aprovados nos processos seletivos da empresa até o momento em que são preparados para a aposentadoria.

Como são medidos os resultados das ações relacionadas pelo próprio gestor, ela relata que os resultados de todo trabalho de melhoria do clima organizacional são medidos principalmente por meio da pesquisa ECOS – Engajamento para Clima Organizacional SAMA,

com o objetivo de monitorar o ambiente interno. Ela diz que esta pesquisa é realizada com todos os colaboradores anualmente e o resultado é apresentado por área, e a partir dos resultados é feito um planejamento anual de ações estratégicas e gerenciais, que visam melhorar o clima organizacional.

Em relação às políticas motivacionais que os funcionários mais valorizam, ela expõe que pesquisas realizadas internamente apontam que o que seus colaboradores mais valoriza a qualidade de vida que a empresa proporciona a todos eles e seus dependentes. Em segundo lugar, a oportunidade de crescimento profissional e pessoal, oferecida através de uma sólida política de treinamento e desenvolvimento e um plano de carreira transparente, que visa desenvolver as pessoas nos cargos em que se encontram e também prepará-las para oportunidades futuras.

Questiona-se também a gestora, se ela como dirigente está satisfeita com as políticas motivacionais internas, A dirigente esclarece dizendo que está plenamente satisfeita com as políticas motivacionais da mineradora e sente muito orgulhosa de trabalhar em uma empresa respeito, valorização e reconhecimento tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

4.2. APLICABILIDADE DAS POLÍTICAS MOTIVACIONAIS NAS MÉDIAS EMPRESAS SELECIONADAS.

4.2.1. MR SALON

MR SALON – Marcelo Rosa salão de beleza, atuante no setor de beleza, barbearia e cosméticos, com um total de 80 empregados. Localizada em três unidades na cidade de Goiânia. Atuante no mercado de beleza goiano a cerca de 10 anos, apresenta-se como uma empresa referência de qualidade e renome.

Em entrevista com Diretor Geral da empresa Mr Salon realizada na cidade de Goiânia às 17h e 45min do dia 8 de Outubro de 2015, relata que no caso de sua empresa, uma prestadora de serviço, eles tratam a gestão de pessoas com muita relevância, pois ele fala que seus “produtos são pessoas” e se essas pessoas não estiverem comprometidas com a operação, com a satisfação do cliente, se não estiverem motivadas e com capacitação técnica, provavelmente o seu empreendimento não terá sucesso e o clima organizacional será de muito desgaste.

Sobre quais as ações adotadas pela empresa para que seja um excelente local para trabalhar, o Diretor expõe que a empresa tem uma política de contratar pessoas com pouca habilidade técnica, mas que se encaixem em um perfil mais próximo do trabalho em espírito de equipe, com isso a empresa trabalha desenvolvendo habilidades de conhecimento e a capacitação de forma a potencializar o que cada um tem de melhor, fazendo treinamentos internos e reuniões periódicas para solucionar possíveis problemas, conflitos e entendimento entre o grupo e estimular a equipe a trabalhar em conjunto.

Como são medidos os resultados das ações relacionadas pelo próprio gestor, ele relata que para o gerenciamento do pessoal e ajudar no desenvolvimento e a na capacitação, a empresa tem ferramentas onde consegue mensurar a atividade de trabalho e a produtividade, através da quantidade de clientes atendidos, os números de serviços executados, essas avaliações são feitas com acompanhamento periódico com intervalos de 15 dias e com reuniões em grupo, repassando para os funcionários a métrica e acompanhando e outra forma que a empresa avalia são os índices de satisfação com o cliente, onde após o atendimento os clientes preenchem uma pesquisa e eles relatam a satisfação desde o atendimento ao telefone até a limpeza da empresa, com a finalização do serviço prestado e com isso a MR cria um parâmetro para melhoramento e desenvolvimento em conjunto com a equipe.

Em relação às políticas motivacionais que os funcionários mais valorizam, o dirigente apresenta que o que mais é trabalhado dentro de sua empresa é o reconhecimento da entrega

que cada profissional faz com o cliente e com o trabalho em equipe, com isso a MR Salon atribui campanhas que possam melhorar e desenvolver a capacidade de cada funcionário, por meio de prêmios voltados à cursos, produtos e equipamentos, e muito das ações são compartilhadas dentro daquilo que os funcionários pensam que seriam interessante, com isso a empresa consegue criar as mecânicas e desenvolvem as ações de acordo com o que os colaboradores gostariam e o que eles pensam que seria de maior valorização para o grupo.

Foi questionado ao diretor, como é o clima da empresa e se ele acredita que os funcionários se sentem motivados, e ele responde da seguinte forma:

O clima organizacional é bem harmônico porque como nós trabalhamos com o desenvolvimento das habilidades do conhecimento dos profissionais, e com isso a gente consegue ter um clima mais de equipe e mais familiar, então a equipe toda trabalha em prol, porque todas as ações que nós criamos dentro da empresa envolve o trabalho individual, porém os resultados só são obtidos através do coletivo, e com isso a gente acredita que os funcionários se tornam mais motivados porque não há competitividade interna e não gera concorrência interna é um ajudando o outro e com isso você tem um ambiente mais prazeroso de trabalho e um ambiente mais confortável pra você passar entre oito e dez horas dentro dele. (Diretor Geral da MR Saloon – GO, em entrevista).

O gestor esclarece que o trabalho que a empresa já tem feito aproximadamente 18 meses de atuação e os resultados têm sido significativos, e nos últimos três meses a MR tem feito um trabalho específico de desenvolvimento com a equipe, de comprometimento, visão de responsabilidade para com todos, obtendo resultados expressivos em pouco tempo.

Sobre como essas políticas motivacionais da empresa ainda podem ser melhoradas, o diretor da MR Salon fala que o projeto é novo e serão avaliados de acordo com as necessidades e desempenho de cada um na loja e com o comprometimento dos profissionais. Afirma que “nós os estimulamos a trabalhar em conjunto, quanto maior for a equipe e o número de atendimento, maior tende a ser as premiações e os estímulos que venhamos a oferecer.”

Finalizando a entrevista, questiona-se sobre como o gestor ele acredita que as políticas motivacionais devem ser distintas de acordo com a função do indivíduo na empresa, o entrevistado esclarece:

Nós utilizamos a política igualmente a todos, independentemente de quem está do operacional, tático ou estratégico, porém, temos critérios de benefícios e incentivos ou estímulos é que são diferentes de acordo com cada uma dessas etapas, porque existem necessidades diferentes para cada tipo de indivíduo, a equipe operacional tem um tipo de necessidade diferente de quem tá no tático e diferente de quem tá no estratégico, porém, no nosso caso do MR SALON, a política é agregada a todos de forma igual onde é avaliado o índice de satisfação do cliente, número de atendimento e número de serviços prestados e isso serve para com todos. (Diretor Geral da MR Saloon – GO, em entrevista).

4.2.2. GOYAZES INDUSTRIA E COMERCIO DE BOTAS LTDA

Atuante no setor de fabricação de calçados, com o total de 100 empregados. Localizada em uma única unidade de fábrica na cidade de Goianira. Atuante no mercado calçadista goiano e brasileiro a cerca de 14 anos, apresenta-se como uma empresa referência em artigos country no Brasil.

Entrevista com sócio-proprietário da empresa Goyazes, realizada na cidade de Goiânia às 07h e 00min do dia 27 de Outubro de 2015, o dirigente relata que a gestão de pessoas em sua empresa é fator primordial para todo rendimento, pois a qualidade de seus produtos é o que

reflete a empresa, e se seus funcionários estão motivados e em sintonia, logo fará toda diferença no resultado da produtividade.

Sobre quais as ações adotadas pela empresa para que seja um excelente local para trabalhar, o gestor fala que uma das ações tomadas por eles é o plano de carreira, pois serve para desenvolver o funcionário, outra ação é o plano de bonificação por produção e meta.

Como são medidos os resultados das ações relacionadas pelo próprio gestor, ele relata que cada gerente da empresa precisa passar um relatório diário sobre cada funcionário da sua área, com isso a Goyazes pode avaliar mensalmente o rendimento de seus colaboradores, podendo bonificar ou penalizar cada um deles.

Em sequência foi questionado o que ele gestor acredita que os funcionários mais valorizam como políticas motivacionais adotadas pela empresa, e o entrevistado expõem:

Acredito que o que eles mais valorizam é o plano de bonificação e metas, afinal o que o brasileiro mais sente falta é o dinheiro a mais ou a menos no bolso, e eles se sentem mais pressionados, que a gente cobra realmente. Se o cara errar ele vai ser penalizado, se ele acertar, terá o benefício e ganhará mais dinheiro, então assim ele terá que produzir muito mais e melhor cada vez mais. (Sócio Proprietário da Industria de botas Goyazes – GO, em entrevista).

O gestor da Goyazes acredita que os funcionários se sentem motivados, e ele relata que está muito satisfeito com sua equipe de trabalho, e fala que uma prova disso é que hoje sua empresa consegue atender a demanda do mercado nacional, reflexo de um bom clima motivacional e funcionários motivados.

Questiona-se também ao empresário, se ele como gestor está satisfeito com as políticas motivacionais internas e ele relata:

Estou bastante satisfeito sim e acredito que a política de metas é a mais importante pra nossa empresa, afinal, já se tem estabelecido aquilo que o funcionário tem que atingir e como ele tem que agir em cada situação na empresa e com isso conseguimos suprir sempre e galgar lugares maiores no mercado. (Sócio Proprietário da Industria de botas Goyazes – GO, em entrevista).

A respeito de como essas políticas motivacionais da empresa ainda podem ser melhoradas, o gestor diz que ele e seus sócios andam bastante satisfeitos com os resultados obtidos, mas ele acredita que tudo que é bom pode melhorar; “a gente nunca pode estagnar e sempre que puder tentarei melhorar nossas metas e objetivos, mas creio que no momento estamos no caminho certo”.

Finalizando a entrevista, foi questionado se como gestor ele acredita que as políticas motivacionais devem ser distintas de acordo com a função do indivíduo na empresa, o empresário responde da seguinte maneira:

Acredito que com certeza sim, cada indivíduo tem uma posição na empresa e sua função motivacional tem que ser totalmente diferente uma do outro, afinal, cada um trabalha em uma área, o funcionário que trabalha nas vendas não precisa ser motivado em questões operacionais, eu preciso motivá-lo com metas e objetivos para que a empresa tenha o que produzir já o [funcionário] operacional tem que ser motivado e ter metas estabelecidas para que produza cada vez mais, com qualidade, assiduidade e organização, então cada área eu vou ter um fator motivacional diferente do outro pra eu poder trabalhar em cima de cada indivíduo. (Sócio Proprietário da Industria de botas Goyazes – GO, em entrevista).

4.3. APLICABILIDADE DAS POLÍTICAS MOTIVACIONAIS NAS PEQUENAS EMPRESAS SELECIONADAS.

4.3.1. DUNOME CALÇADOS

Dunome Calçados e Esportes – atuante no setor varejo de calçados, com o total de 25 funcionários. Localizada em duas unidades uma na cidade de Goiânia e outra na cidade de Senador Canedo. Atuante no mercado calçadista goiano a cerca de 16 anos, apresenta-se como uma empresa de revenda multe marcas e artigos de moda em geral.

Entrevista com diretor geral da empresa Dunome Calçados, realizada na cidade de Goiânia às 14h e 13min do dia 5 de novembro de 2015, relata que a gestão de pessoas é muito importante pois para ele gerir pessoas é muito gratificante para a empresa. “Você ter um quadro de funcionários qualificado e treinado e o pessoal é a alma da empresa”.

Sobre quais as ações adotadas pela empresa para que seja um excelente local para trabalhar, o diretor fala que a Dunome recentemente aderiu o plano de saúde para todos os funcionários, recentemente também aderiu um sistema de premiação para o funcionário destaque do mês, e destaca que sua empresa é uma empresa familiar, onde seus funcionários têm muito “tempo de casa” e há um relacionamento muito bom dentro da empresa.

Como são medidos os resultados das ações relacionadas pelo próprio gestor, ele relata que a Dunome faz avaliação com os gerentes sobre os resultados que têm implicado nas ações que a empresa tem feito para benefício dos funcionários e a empresa com isso tem tido resultados satisfatórios. Em sequência foi questionado o que ele gestor acredita que os funcionários mais valorizam como políticas motivacionais adotadas pela empresa, o empresário expõem que uma “das políticas que dá mais resultado é a premiação por cumprimento de metas, são muito satisfatórios os resultados, vemos também a satisfação quanto ao plano de saúde e a tranquilidade que isso traz para o funcionário, temos tidos resultados muito bons”. (Diretor Geral da Dunome Calçados – GO, em entrevista).

O diretor da Dunome acredita que os funcionários se sentem motivados, e ele relata que sente a satisfação dos funcionários em trabalhar em sua empresa, justamente pelos benefícios oferecidos.

Em relação as políticas motivacionais internas, e ele relata que apesar de algumas implantações tenham sido aplicadas recentemente, a empresa tem colhido muitos frutos desses resultados e uma das ações que mais se vê satisfação é justamente o plano de saúde.

A respeito de as políticas motivacionais da empresa ainda serem melhoradas, o gestor diz que a partir do momento que o gestor enxergar as necessidades da empresa, ele precisa buscar melhorias, no ambiente de trabalho, na remuneração, entre outros, se adequando as exigências do mercado.

Finalizando a entrevista, foi questionado que como gestor ele acredita que as políticas motivacionais devem ser distintas de acordo com a função do indivíduo na empresa, o diretor responde da seguinte maneira:

Nós temos o departamento de venda, por exemplo, que nós pagamos por produção, já em outros departamentos é difícil calcular essa produção, mas eu acredito que benefícios e políticas motivacionais devam ser levados a todo o quadro de funcionários, algumas funções sim, de repente pode-se fazer alguma coisa diferente, mas creio sim que deva ser levado a todos os funcionários. (Diretor Geral da Dunome Calçados – GO, em entrevista)

4.3.2. QUITANDINHA LANCHONETE LTDA

Atuante no setor de padaria e confeitaria em geral, com o total de 33 funcionários. Localizada na cidade de Goiânia, mais precisamente no Setor Jaó. Atuante no mercado de

quitandas e confeitaria goiana a cerca de 25 anos, apresenta-se como uma empresa de tradição na cidade.

Entrevista com Sócio-proprietário da empresa Quitandinha, realizada na cidade de Goiânia às 15h e 14min do dia 09 de Outubro de 2015 relata que para a Quitandinha a gestão de pessoas é de suma importância; “O sucesso da empresa depende dela, visto que não cresce sozinha, são os colaboradores que estão por trás de todo o bom resultado da empresa”.

Sobre quais as ações adotadas pela empresa para que seja um excelente local para trabalhar, o empresário fala quais as ações adotadas pela empresa, são: treinamento, liberdade para criar, oportunidade de aprimoramento das habilidades proporcionando um ambiente de trabalho tranquilo, transparente oferecendo capacidades e oportunidades de desenvolvimento e estimulação, plano de saúde e alimentação.

Como são medidos os resultados das ações relacionadas pelo próprio gestor, ele relata que são medidos por meio de observação do rendimento do funcionário, como postura e comportamento do colaborador dentro da organização.

Em sequência foi questionado o que ele gestor acredita que os funcionários mais valorizam como políticas motivacionais adotadas pela empresa, e o gestor expõem:

Eles valorizam a oportunidade de aprender e desenvolver uma profissão, podendo agarrar e ter mais oportunidades em outras empresas do ramo e sempre damos a oportunidade de criarem produtos novos na empresa por meio da criatividade. (Sócio Proprietário da Quitandinha – GO, em entrevista).

O empresário acredita que os funcionários se sentem motivados, e ele relata que o clima é familiar e bem agradável, “Eu acredito que sim, estão motivados, porque aparentam estarem alegres, confiantes e são muito criativos”.

Questiona-se também ao empresário, se ele como gestor está satisfeito com as políticas motivacionais internas e ele relata:

Estou satisfeito, mas não acomodado. Penso que devemos buscar sempre novas estratégias e ideias, pois a motivação humana é de vital importância para a sobrevivência de qualquer organização. Sobre a segunda pergunta, penso que é o conjunto, mais a liberdade para criar e aprimorar, que deixam a maioria motivada sim. (Sócio Proprietário da Quitandinha – GO, em entrevista).

A respeito de como essas políticas motivacionais da empresa ainda podem ser melhoradas, o gestor diz que: “tudo pode ser melhorado, por meio da observação, acompanhamento das tendências, a evolução natural, e assim aprimorar as políticas já existentes”.

Finalizando a entrevista, foi questionado que como gestor ele acredita que as políticas motivacionais devem ser distintas de acordo com a função do indivíduo na empresa, o empresário responde da seguinte maneira; “Sim, mas não somente de acordo com a função ou posição na empresa, as pessoas são diferentes entre si, acredito que a posição varia de pessoa para a pessoa e dependendo do momento, varia até em uma mesma pessoa”.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Para Maslow, cada necessidade motivacional tem um peso de urgência maior ou menor dentro da pirâmide de hierarquia das necessidades motivacionais, seguindo a sequência do maior para o menor; fator fisiológico, fator de segurança, fator de associação, fator de auto estima e fator de auto realização, quando a organização atende as necessidades de mais urgência, logo ela consegue atender as demais necessidades como uma escala, até chegar a necessidade menos urgente, dessa forma manterá o equilíbrio e aumentará o índice positivo

motivacional dos colaboradores, respondendo um dos questionamentos que sustentam o artigo, sobre o que motiva o indivíduo a trabalhar para o sucesso da unidade de trabalho da organização.

À medida que as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado; e quanto maior o grau de satisfação de uma necessidade, menor será a sua força motivacional, e, inversamente, quanto maior a carência, maior a motivação. (Maslow, 1970; McGregor, 1999).

Ambas as empresas premiadas na área de Recursos Humanos, Embracon e SAMA, acreditam fidedignamente que a gestão de pessoas é um dos pilares sustentação do planejamento estratégico da empresa, e é de suma importância para a prosperidade e desenvolvimento organizacional, esclarecendo a problematização abordada pela pesquisa sobre o porquê aplicar políticas motivacionais na empresa. As ações adotadas por essas empresas no âmbito fisiológico, são: um excelente local para se trabalhar, salários competitivos no mercado, entre outras; no âmbito de segurança: transparência com os colaboradores, planos de saúde, odontológico e serviço de apoio ao colaborador, existente nas duas empresas; no âmbito de auto estima: no caso da Embracon, ela oferece aulas de ginástica durante a semana aos colaboradores e um grande banquete de café da manhã durante às manhãs, no caso da SAMA, a empresa trabalha com 35 programas e projetos que objetivam a melhoria do clima organizacional, melhorando a auto estima dos funcionários. No âmbito da auto realização, as duas empresas apresentam programas com planos de carreira, ajudando o colaborador a atingir seu principal objetivo dentro da empresa, as duas empresas também apresentam programas para proporcionar uma melhor qualidade de vida para seus colaboradores. No âmbito da associação, as duas empresas trabalham para manter um clima organizacional saudável, trabalham com o objetivo de ter um ambiente agradável, descontraído e harmonioso, um ambiente em que os chefes e supervisores estão próximos para ouvir os colaboradores e para mostrar aos colaboradores o caminho que a empresa está percorrendo, dessa forma deixa clara a resposta da problematização abordada pelo artigo de quais são os métodos e estratégias motivacionais mais utilizadas pelas empresas de destaque em gestão de pessoas no Centro-Oeste.

Logo se percebe que às duas empresas atendem todas as necessidades da pirâmide de Maslow, podendo afirmar que essas empresas conseguiram manter o equilíbrio motivacional, atendendo as necessidades motivacionais e tem a preocupação de como essas políticas vão ser aplicadas para a melhor compreensão dos colaboradores. Para isso, as duas empresas realizam através do RH um acompanhamento nas áreas, onde são realizadas reuniões periódicas com os colaboradores de áreas estratégicas, como gerentes e supervisores, ouvindo sugestões a respeito de melhorias em relação cada área de atuação, reflexo desta ação é a aprovação dos funcionários das duas empresas alcançado o *top 5* do prêmio GREAT PLACE TO WORK® CENTRO-OESTE 2015.

Ainda na mesma linha de pensamento maslowiana, para que haja o equilíbrio das ações motivacionais dentro da empresa, precisa-se colocar em prática todos os fatores da pirâmide hierárquica, seguindo a ordem de urgência. Sendo assim, foi possível identificar nas empresa pesquisadas alguns índices positivos em determinados pontos de necessidade motivacional e alguns índices de carência em outras necessidades motivacionais, sendo possível a análise e diagnostico dessas empresas, para uma possível correção e assim, obter resultados onde há falhas.

De acordo com a pesquisa realizada através de entrevistas com os gestores das médias e pequenas empresas, foi possível identificar que todos reconhecem a importância da gestão de pessoas dentro das suas empresas. Todas as empresas pesquisadas possuem políticas motivacionais, e todos tem o mesmo objetivo comum de ter funcionários motivados, todavia nem todas as empresas conseguem detectar onde e como aplicar às políticas motivacionais nas necessidades certas para assim conseguir o equilíbrio na escala motivacional.

A pesquisa apresentou onde cada empresa está aplicando ações motivacionais e onde está tendo carência, dessa forma se cada empresário conseguir aplicar as políticas focadas nas necessidades de carência, a empresa conseguirá aumentar o índice de funcionários motivados melhorando o clima organizacional e maximizando a qualidade do trabalho, logo responde a problematização de como aplicar as políticas motivacionais de maneira eficiente e de como maximizar a energia humana.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma meta do objetivo principal deste artigo foi de abordar as principais teorias motivacionais e sua aplicabilidade no contexto organizacional, avaliando essa aplicabilidade em grandes empresas citadas no prêmio Great Place to Work® Centro-Oeste 2015, a outra meta do objetivo da pesquisa foi verificar como essas teorias estavam sendo aplicadas em pequenas e médias empresas de Goiás.

O estudo conclui que a gestão de pessoas é sim uma ferramenta de vital importância para sobrevivência das organizações e que ações embasadas em estratégias motivacionais trazem grandes benefícios às empresas e aos próprios indivíduos como pessoa que precisa manter-se vivo e motivado na constante busca pela auto realização, como apontado por Limongi França (2007).

O estudo conclui focando nas necessidades hierárquicas motivacionais de Maslow, que segue uma hierarquia da mais urgente até a menos urgente necessidade, para a empresa ter funcionários mais motivados ela precisa identificar as necessidades que estão sendo mais supridas, e as necessidades de maior carência, uma vez que “as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas, o indivíduo busca a satisfação de necessidades de nível mais elevado”(McGREGOR, 1999), a fim de focar esforços para as mais deficitárias, aumentando a motivação dos colaboradores, logo gera um equilíbrio entre as necessidades.

Apesar do presente estudo ter respondido as problematizações iniciais, sugere-se novas pesquisa com os funcionários tendo em vista o dinamismo do mercado, das empresas e das necessidades motivacionais do indivíduo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- ARAÚJO, L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.
- Great Place to Work® Centro-Oeste 2015.
- HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? in: BERGAMINI, Cecília w.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.
- LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARQUES, José Roberto. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Publicado em 12 de fevereiro de 2015. Disponível em: www.jrmcoaching.com.br. Acesso em: 25 SET. 2015.
- MASLOW, A.H. **Motivation and Personality**. 2.ed. Nova York: Harper, 1970.
- _____. **The Father Reaches of Human Nature**. Nova York: Viking, 1971.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**-Edição compacta. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial**. São Paulo, Saraiva, 2014.

ROTHMANN, Iran; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**; tradução de Luiz Claudio de Queiroz.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

SEBRAE. Critérios de Classificação de empresas. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 25 set. 2015.

SILVA, Reinaldo O. da – Teorias da Administração. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.