

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO NA REPRESENTAÇÃO COMERCIAL

Lara Raquel Fonseca da Silva

Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA), Santo Ângelo, RS, Brasil.
E-mail: <lara_raquel_fonseca@hotmail.com>.

Leticia Dutra Mousquer

Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA), Santo Ângelo, RS, Brasil.
E-mail: <leticiamousquer@hotmail.com>.

Marise Schadeck

Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA), Santo Ângelo, RS, Brasil.
E-mail: <mariseschadeck@hotmail.com>.

Luis Adriano Rodrigues

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil.
E-mail: <luisadriano@bol.com.br>.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os fatores motivacionais dos empregados e a influência que essa motivação gera na produtividade da empresa, identificar os fatores motivacionais e o que a empresa oferece para motivar seus empregados, propondo assim, novas estratégias e alternativas para motivação dos mesmos no ambiente de trabalho. Foram utilizados os métodos de pesquisa descritiva, aplicada e explicativa. Para coleta dos dados foi realizado um questionário com os seis empregados da empresa. Este serviu para sugerir mudanças e estratégias inovadoras na empresa em estudo. Quanto aos resultados encontrados na pesquisa, foi constatado que os empregados consideram a empresa um bom local de trabalho, e que ela proporciona formas de satisfação e motivação para os empregados, onde a liderança pode ser um dos principais fatores a serem observados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Motivação, Produtividade.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No mercado contemporâneo dificilmente uma organização pode sobreviver sem o comprometimento e esforço dos seus empregados, pois grande parte do sucesso da empresa depende do fator humano. O colaborador motivado e satisfeito realiza suas tarefas com mais qualidade e eficiência.

A motivação é um assunto de extrema importância na relação entre o homem e seu trabalho. Alguns estudos apontam que a motivação é interna, mas que o ambiente externo, ou seja, a

organização tem grande influência sobre o estado motivacional de seus empregados, as pessoas são diferentes psicologicamente, cada pessoa tem vontades e objetivos diferentes. Os estudos sobre motivação e suas teorias, podem auxiliar os gestores a encontrar estratégias e formas diferenciadas de motivar e satisfazer seus empregados, obtendo assim melhores resultados na produtividade da empresa. O presente estudo trata sobre a motivação na área da representação comercial.

A empresa na qual foi realizado o estudo atende toda a região noroeste do estado do Rio

Grande do Sul no setor de representação comercial para vendas na área da construção civil. Diante disso, este trabalho busca entender a importância e necessidade de manter os empregados motivados, aumentando assim a produtividade da organização, analisando os estudos e teorias que possam contribuir para o crescimento dos empregados e da organização, verificando assim a relação entre produtividade e a motivação dos empregados.

2 GESTÃO DE PESSOAS E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde o princípio o homem sentiu necessidade de organizar-se para campanhas militares, para os problemas familiares, para a administração governamental e para a operação de sua religião, decorrente das primeiras noções de organização (RAZA, 2005). Segundo Costa (2012, p.123), “[...] a administração de recursos humanos tem como função ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos. O RH executará diagnósticos para monitorar as forças e as fraquezas das organizações”.

Para Gil (2006), o movimento de valorização das relações humanas surgiu da constatação da necessidade de levar em consideração a relevância dos fatores na produtividade. As bases desse movimento foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Para Milkovich (2000, p. 19): “[...] por administração de Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”. A administração nada mais é que o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis para alcançar objetivos estabelecidos (Dubrin, 1996). Para entender o que significa administração, é preciso ir além da interpretação da palavra. É preciso também compreender o papel que a administração desempenha para as organizações e para a sociedade (Maximiano, 2000).

A administração é um processo de atividade dinâmica, que consiste em tornar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum objetivo. Ainda considera que a finalidade do processo de

administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (Maximiano, 2000).

Clima organizacional corresponde às expectativas que os empregados têm da organização, destacando as propriedades motivacionais presentes na mesma, induzindo de forma positiva na qualidade e na produtividade do trabalho.

Segundo Luz (2001, p. 11):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos empregados, além de uma boa relação entre os empregados e a empresa.

Dessa forma é de extrema importância a gestão do clima organizacional para obter motivação dos empregados e com isso ter maior produtividade na organização, pois aspectos positivos no clima irão resultar em ações produtivas, assim como aspectos negativos no clima criarão ações contrárias de seus integrantes na organização.

Clima organizacional refere-se às percepções individuais dos eventos culturais da organização, como os empregados, individualmente ou em grupos, interpretam o que acontece na organização (Krumm, 2005). O clima organizacional se modifica conjuntamente, através dos momentos por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, pela adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, pela contenção nas políticas de salários e benefícios, pelo aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores podem alterar o clima organizacional e comprometer seus resultados (Tachizawa, 2001).

Segundo Tachizawa (2001, p. 241) o clima organizacional pode ser definido como “[...] o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”. Para Dias (2003), o clima organizacional, é uma forma de compreensão da satisfação dos membros inseridos na organização. Desta forma, o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa da sua satisfação e motivação para o trabalho (Maximiano, 2000).

O clima de uma organização pode exercer um efeito dramático sobre os indivíduos que fa-

zem parte dela, sendo que em alguns casos, a organização contribui para a incapacidade da pessoa de lidar com o ambiente (Gil, 2001).

3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2001, p. 89) o ambiente de uma organização é: “composto por forças e instituições externas a ela que podem afetar o seu desempenho”. Elas geralmente incluem fornecedores, clientes, concorrentes, órgãos regulamentadores do governo, grupos de pressão pública e similares (Robins, 2001). Várias são as condições organizacionais que afetam diretamente as decisões na área de Recursos Humanos como as estratégias e os objetivos da empresa, a situação financeira, a tecnologia e cultura organizacional (Milkovich, 2000).

A cultura organizacional é dos pressupostos básicos, o padrão mais difícil de entender, ela é passada como a maneira correta de perceber, de imaginar e de sentir em uma organização, se for -sucedida resulta na sobrevivência, mas se não funcionar bem pode resultar no declínio ou na falência da organização (Krumm, 2005). De acordo com Wagner III (1999, p. 371) “[...] a cultura organizacional origina-se das maneiras informais e não oficiais de proceder”.

Ela influencia a organização formal, assim influenciando as atitudes e comportamento dos empregados (Wagner III, 1999). Para Wagner III: “Tudo isso acontece porque as normas e os valores culturais fornecem informação social, e essa informação ajuda os empregados a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor” (1999, p. 371).

Portanto, as normas de conduta representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, ela também compreende valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes do comportamento das pessoas (Maximiano, 2000). A cultura organizacional se mantém durante toda a existência da empresa, ou pelo menos durante uma parte dela, apontando quais caminhos devem ser seguidos em determinadas etapas (Tachizawa, 2001).

4 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação segundo Gonçalves (2003), é um fator que envolve um conjunto de variáveis, como fatores psicológicos, de ordem fisiológica,

afetiva ou intelectual, e todas essas variáveis agem entre si, e são elas que irão determinar a conduta do indivíduo. A partir disso, pode se considera a explicação de Deci (1996), onde aborda que a motivação ocorre de forma intrínseca, que nada mais é que desenvolver uma atividade com base na satisfação que a mesma proporciona ao indivíduo.

Pesquisas relacionam diversos fatores subsequentes da motivação no ambiente de trabalho. Volpato e Cimbalista (2002) analisam a relação da motivação gerar inovação no ambiente industrial, Rocha et al. (2005) em seu estudo identificaram que a motivação foi um grande fator para o sucesso da implementação de um sistema de *software*, Dias (2000) busca identificar fatores motivadores e resistências ao se utilizar computadores no ambiente de trabalho.

Dentro da compreensão sobre a motivação dentro das organizações, foram desenvolvidas teorias sobre o assunto. As teorias sobre motivação são de extrema importância para a empresa, pois através delas a empresa pode descobrir uma melhor forma de motivar seus empregados, as teorias também podem ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos. Segundo Robbins (2005), na década de 50, surgiram três teorias de motivação que foram formuladas e conceituadas nesse período, embora hoje em dia sejam muito questionáveis essas três teorias ainda são as explicações mais conhecidas sobre a motivação de trabalhadores nas empresas, essas teorias são conhecidas como Teoria da hierarquia e necessidades, teoria X e Y, e teoria dos dois fatores.

Em 1954 o psicólogo americano Abraham Harold Maslow desenvolveu uma das mais importantes teorias do estudo de motivação: a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.



Figura 1: Pirâmide representativa de Maslow
Fonte: Adaptado de Karsaklian, 2000.

A Teoria dos dois fatores de Herzberg (1959) é uma análise das atitudes e motivações dos empregados dentro de uma empresa, existem duas classes diferentes de fatores que condicionam o grau de satisfação e o comportamento de um indivíduo na empresa, a primeira classe são os fatores higiênicos e a segunda classe os fatores motivacionais, ou seja, a insatisfação e a satisfação dos empregados no ambiente de trabalho.

Douglas McGregor foi pioneiro nos estudos das relações industriais, popularizando a teoria de motivação como base de toda atividade administrativa, destas relações industriais, surgiu então a Teoria X e Y. Segundo Kwasnicka (2006) a teoria X assume que o indivíduo não gosta do trabalho e para fazê-lo necessita ser coagido, controlado, dirigido, ameaçado. Nesse caso, nem mesmo a promessa de recompensa fará com que o indivíduo tenha motivação para o trabalho, visto que não gosta de assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Ainda segundo Kwasnicka (2006) a teoria Y considera que o esforço do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade de repouso e distração, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para alcançar os objetivos organizacionais, o indivíduo aceita e procura responsabilidades, e todo esse empenho em busca dos objetivos são associados às recompensas. O indivíduo é talentoso e tem espírito criador para resolução dos problemas da organização. Porém, dificilmente um gestor consegue trabalhar apenas com uma dessas teorias, ele deve usar um pouco de cada uma, mesmo que uma se destaque mais que a outra.

Conforme Drucker (1998, p. 115): “(...)hoje todas as organizações dizem: as pessoas são nosso maior ativo, entretanto poucas praticam aquilo que pregam. Porém, as organizações precisam atrair as pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las, satisfazê-las”. E para isso há a necessidade de lideranças.

Conforme Hunter (2004) a liderança é uma habilidade de influenciar seus empregados para que trabalhem com entusiasmo, visando atingir os objetivos para um bem comum.

5 MÉTODO

Como a finalidade da pesquisa visa descobrir respostas para as questões através da abordagem de um problema utilizando o método cien-

tífico, o objetivo desse estudo é verificar qual a importância e a necessidade de manter os empregados motivados para desta maneira aumentar a produtividade da organização, assim nesse capítulo serão apresentadas as técnicas e métodos que foram utilizados na investigação, e também os caminhos utilizados para realização da pesquisa.

Conforme Gil (2010, p. 27), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

A pesquisa também se classifica como aplicada, que tem como intuito sugerir à empresa, novas metodologias, novas técnicas a serem aplicadas, para o ambiente ser mais motivacional para os empregados.

De acordo com Barros e Leheld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada é basicamente motivada pela necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Da mesma forma a pesquisa classifica-se como explicativa, pois a partir da análise de dados buscará explicar e esclarecer quais fatores que contribuem para o fenômeno. Conforme Gil (2010) a investigação explicativa tem por objetivo explicar as razões e o porquê das coisas.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois conta com um questionário de perguntas fechadas e abertas. A pesquisa foi realizada com entrevistas realizadas face-a-face (*face-to-face*), com fins de não se obter vies nos resultados, foram realizadas de forma individual. Para não se obter resultados positivistas, o entrevistador se ateve a somente realizar as perguntas, sem explicar sobre cada um dos questionamentos.

Fizeram parte da pesquisa os 06 empregados da empresa X localizada da cidade de Santo Ângelo. A participação na pesquisa foi voluntária e constituía em responder a um questionário com 21 perguntas.

O processo de coleta de dados foi desenvolvido através de questionário aplicado aos 06 empregados incluindo o proprietário. A participação tinha como único requisito querer participar da pesquisa, respondendo ao questionário e não omitindo nenhum item, pois isso poderia invalidar os resultados da pesquisa. Para descrição do perfil dos empregados foram abordados aspectos como gênero, idade, estado civil, escolaridade e naturalidade.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Em relação ao gênero, dos seis entrevistados, quatro são do sexo feminino e dois do sexo masculino. Quanto a idade dos entrevistados, dois tem entre 21 a 30 anos, três idades de 31 a 40 anos e um acima de 50 anos. Em relação ao estado civil, três dos entrevistados são solteiros, um tem uma união estável, e dois) são divorciados. Quanto à escolaridade dos entrevistados três possuem ensino médio completo, um ensino fundamental completo, e dois superior incompleto, a naturalidade de todos os entrevistados é da cidade de Santo Ângelo, RS.

Quando perguntado qual a relação direta com o superior imediato obteve-se os seguintes resultados, 83% dos empregados mantém contato diariamente com o líder, ou pelo menos semanalmente. É muito importante que o líder esteja presente na organização para orientar, direcionar e progredir com seus empregados na busca dos objetivos da empresa.

Prosseguindo com os questionamentos, perguntou-se aos empregados se o superior imediato aceita facilmente as sugestões que se dá para o melhoramento de sua área. Para tanto, como respostas para essa questão tem-se que é essencial que haja uma comunicação entre líder e colaborador, as sugestões devem ser debatidas e analisadas em grupo.

Também se questionou aos empregados se eles têm liberdade para expressar opiniões diferentes contrárias às de sua chefia no que diz respeito ao andamento dos trabalhos na sua área, entretanto, para que os empregados exponham suas opiniões o líder deve estar aberto para recebê-las, a ausência da capacidade de ouvir é um dos grandes problemas que se observa nas organizações, e essa falta de comunicação pode ser um obstáculo entre o líder e seu colaborador, na empresa em estudo o líder na maioria das vezes leva em conta as opiniões contrárias, onde que apenas 1 dos empregados coloca como que apenas algumas vezes o superior esta disposto.

Partindo para a questão de satisfação sobre as oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa, 50% dos empregados sentem-se satisfeitos, podemos ressaltar assim que quando o funcionário identifica as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da organização ele se sente satisfeito e motivado, desenvolvendo suas tarefas com excelência trazendo benefícios

e crescimento para a empresa e para ele mesmo, 33% as vezes se sente satisfeito, e 17% nunca.

Com estes dados evidencia-se que “a satisfação e o desempenho devem ser considerados dois resultados separados, mas inter-relacionados, e ambos são influenciados pela alocação de recompensas” (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1999, p. 96). Partindo disso, a empresa demonstra a necessidade de implantar um método de recompensas como uma forma de alavancar a motivação pessoal.

Quando se perguntou acerca de reconhecimento pelos resultados alcançados na empresa, forma geral os empregados da empresa se sentem reconhecidos, pelo trabalho que exercem na empresa, onde que 66% se sentem reconhecidos, 17% às vezes e 17% nunca. Conforme Dejours (2001), o indivíduo deseja que o seu investimento no trabalho não seja fracassado, isto é, não quer ser apenas mais um dentro da organização. Caso não seja reconhecido, o trabalhador tem tendência a desmobilizar-se. Partindo dos resultados, há a necessidade de que haja reconhecimento não somente por meios de gratificação monetária, mas também a gratificação pessoal da gerencia.

No que se refere à preocupação da liderança em trazer argumentos que proporcionem satisfação e motivação, a equipe concorda que o líder busca formas de gerar satisfação e motivação, o que é muito importante, pois o líder influencia seus empregados, podemos observar então que o gestor da empresa não se preocupa apenas com sua satisfação e interesses, mas também com os de seus subordinados. Dentro de uma organização, além ser necessário um nível considerável de motivação de seus empregados, é extremamente importante que tenha um líder eficaz e que saiba motivar sua equipe de profissionais.

As recompensas organizacionais são um fator de extrema importância para a empresa, assim, seguindo com os questionamentos, foi perguntado aos empregados sobre a sua satisfação com o que se refere aos benefícios incentivos e recompensas que a empresa lhes proporciona. Percebeu-se que os empregados concordam em parte (50%), pois alguns ainda não se sentem totalmente satisfeitos, o gestor precisa analisar e usar esses sistemas motivacionais a favor da empresa, pois estes interferem no comportamento e na produtividade de seus empregados.

De acordo com Miranda (2009), sobre a motivação nas organizações, atuam alguns sistemas motivacionais. Esses sistemas podem ser entendidos como incentivos ou recompensas que

o colaborador recebe para conseguir atingir um objetivo laboral. Podem ser citados, por exemplo, programas de estímulo, remuneração de acordo com os resultados, autogestão nos grupos de trabalho, enriquecimento do trabalho, dentre outros.

Quando questionados sobre os treinamentos, programas e seminários que a empresa oferece para ajudar no desenvolvimento constatou-se que a empresa investe em treinamentos e programas para desenvolver seus empregados, onde apenas um respondente se sente insatisfeito, com 83% de satisfação.

Quando perguntados se a competição é incentivada na sua área de trabalho, obteve-se que para 50% dos empregados isso ocorre, 33% às vezes e 17% nunca. No entanto, no meio empresarial principalmente para uma equipe de vendas a competição é saudável, pois aumentam à probabilidade do crescimento dos profissionais, essas competições devem ser passageiras e amigáveis, pois quando se tornam rotina podem trazer consequências negativas para a empresa e para a equipe.

Também foi perguntado aos empregados, se o ambiente no trabalho, tais como, condições de trabalho agradáveis, boas ferramentas para exercer suas funções, ambiente limpo e organizado influenciam na sua motivação, a resposta foi, os empregados concordam que o ambiente tem grande influência na motivação e diária.

Quando questionados a respeito do aumento da sua produtividade na empresa, através de recompensas financeiras e elogios, todos os empregados concordam de que esses fatores influenciam e aumentam a sua produtividade, assim podemos concluir que a valorização do funcionário está relacionada com a produtividade.

No questionamento que se refere se as ordens de sua área são claras e objetivas, 100% dos empregados concordam que sim, portanto podemos entender que ordens claras e objetivas são de extrema importância para os empregados, pois quando existem dúvidas, estas podem gerar falhas e comprometer a produtividade da organização, quando um líder deixa claro o que espera da equipe ha uma menor chance de frustrações e baixa de desempenho.

Na questão 13 foi pedido para o colaborador marcar até 3 itens que considera os principais fatores para motivação dos empregados da empresa, como opções foram instalações físicas, salários e benefícios, quantidade/qualidade dos treinamentos, ser ouvido, reconhecido e valorizado, oportunidades de crescimento, gostar do

cargo que exerce, estabilidade e a integração da equipe, as alternativas que se destacaram foram à qualidade e quantidade treinamentos, estabilidade, e também os salários e benefícios, que obteve o mesmo grau de importância de o item ser ouvido, reconhecido e valorizado, ambos com 28%.

Perguntou-se também para os empregados que levando tudo em consideração você se sente motivado e satisfeito de trabalhar na empresa atual, de forma geral os empregados da empresa sentem-se satisfeitos e motivados, podemos entender assim que a empresa atende a maioria das necessidades de seus empregados, onde que 83% dos empregados se sentem satisfeitos.

Para finalizar o questionário foi perguntado aos empregados, o que os leva a produzir mais na organização, como resposta a essa pergunta vários argumentos foram usados, sendo que alguns merecem destaque, pois se trata de um percentual considerável, em relação à forma de se trabalhar em equipe, o bom relacionamento entre todos, salientaram também a motivação que o líder procura transmitir, podemos concluir que de fato os empregados são reconhecidos de formas diferenciadas e seus valores são reconhecidos pelo gestor.

A motivação é um fator determinante, Moscovici (1995), aborda que com a motivação, quando a pessoa satisfaz um desejo, essa pessoa passa a ser motivada por outro desejo sucessivamente. Três fatores podem ser considerados como pontos chave para a motivação, o impulso, a persistência do comportamento e a direção (Mitchell, 1982; Kanfer, 1990, 1992; Katzel e Thompson, 1990; Locke e Lathan, 1990).

Pode-se observar também o quanto é importante o ambiente de trabalho como espaço físico, proporcionando ambiente agradável aos empregados, sendo umas das observações colocadas, em evidência pelos empregados da empresa. Com isso os fatores motivacionais que predominam na empresa X, são o reconhecimento, salários bem pagos, realização profissional, um bom ambiente e o trabalho em equipe.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi realizado para identificar como a motivação pode influenciar na produtividade do trabalho. Os objetivos da pesquisa foram alcançados com a aplicação de questionário. A motivação e a produtividade foram o foco do estudo, mostrando que a produtividade está relacionada

no ambiente empresarial, que as empresas precisam motivar seus empregados para obterem sucesso e alcançarem os objetivos e metas estabelecidos pela organização, respeitando a individualidade de cada um.

Quanto à liderança da empresa, o estudo conclui que os empregados estão satisfeitos, pois o líder os motiva e exerce um papel fundamental no desenvolvimento dos seus empregados, porém se propõe que sejam elaborados novos métodos para motivar os funcionários, como de razão monetária ou satisfação pessoal.

Quanto a satisfação e oportunidades, nem todos os empregados se sentem motivados, o gestor da empresa deve verificar quais maneiras pode usar para aumentar o nível de satisfação desses empregados. Os principais fatores de motivação são salários, recompensas e reconhecimento, apesar de o que é oferecido não ser o suficiente para todos os empregados. Nesse sentido foi passado a gestor da empresa. Partindo desse pressuposto, estudos de Porter e Lawler (1968) e Vroom (1964), apontam que a ligação de recompensas externas, juntamente com a instrumentalização, podem ser formas de gerar motivação

O ambiente de trabalho da empresa é satisfatório para todos os empregados. O ambiente é extremamente importante, pois ele estimula e proporciona melhores condições para os empregados. Dessa maneira, no geral a maioria dos empregados se sente satisfeitos em trabalhar na empresa.

O líder deve continuar procurando formas para motivar seus empregados, sempre lembrando que as pessoas reagem de formas diferentes a estímulos, pois nem tudo que motiva um, poderá motivar o outro. O presente estudo foi exposto para o proprietário para identificar as falhas que poderiam influenciar no desempenho, as quais foram aceitas e começaram a ser alteradas para aumentar o estímulo e a satisfação dos empregados.

É importante ressaltar que foram abordadas algumas das inúmeras teorias motivacionais, e apenas alguns aspectos que provocam a motivação nos empregados, outros estudos devem ser realizados para maior aprofundamento teórico.

O presente estudo foi executado de forma qualitativa em uma empresa do ramo de representação comercial, tal estudo pode ser aplicado no formato quantitativo em empresas de médio e grande porte com fins de buscar novos resultados para diferentes áreas de atuação no mercado.

Ressalta-se para estudo futuros a necessidade de se fazer uma análise estatística, podendo

ser executado o Alfa de Crombach na sua análise para identificar a fidelidade dos questionamentos, assim como uma análise fatorial quando aplicado de forma quantitativa, com fins de se obter resultados confirmatórios a essa pesquisa, ou novos seguimentos.

REFERÊNCIAS

- Barcaui, A., & Limongi-França, A. C. (2014). Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(5), 670-694.
- Barros, A. J. D. S., & Lehfeld, N. A. D. S. (2000). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, 2.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave Macmillan.
- Costa, Jorge André Santos da (2012). *Processos de recursos humanos*. Indaial: Uniassevi.
- Déjourns, C. (2001). A Banalização da Injustiça Social [Souffrance en France: La banalisation de l'injustice sociale]. *Trans. by Monjardim LA*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Deci, J. (1996). *Motivação e Liderança, casa da qualidade*. São Paulo.
- Dias, D. D. S. (2000). Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 51-66.
- Dias, Reinaldo. *Cultura organizacional*. (2003) Campinas, SP: Editora Alínea.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Pearson Brasil.
- Drucker, F. P. (1998) *A Profissão de Administrador*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.
- Gonçalves, P. J. (2003). *Apostila Síntese Motivação*. Rio de Janeiro.
- Greene, P. G., Brush, C. G., & Brown, T. E. (2015). Resources in small firms: an exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, 8(2), 25-40.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Dubrin, A. J. (1998). *Princípios de administração*. LTC.
- Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006. *SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará d Minas*, (1).

- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5, 61.
- Gil, A. C. (2010). Métodos e técnicas de pesquisa social. In *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Kanfer, R. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (1990). (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press. v. 1. p. 75-170.
- Karsaklien, E. (2000). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Katzell, R. A.; Thompson, D. E. (1990). Work motivation: theory and practice. *American Psychologist*, v. 45, n. 2, p. 144-153.
- Kwasnicka, E. L. (2006). Em direção a uma teoria sobre redes de negócios. *Redes de negócios: tópicos em estratégia*. São Paulo: Saint Paul, 23-31.
- Locke, E. A.; Lathan, G. P. (1990). A theory of goal-setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. Atlas.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de RH*. São Paulo: Atlas.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, v. 7, p. 80-88.
- Moscovici, S. (1995). Geschichte und Aktualität sozialer Repräsentationen. *Psychologie des Sozialen-Repräsentationen in Wissen und Sprache* (S. 266-314). Reinbek/Hamburg: Rowohlt.
- O'Neil, H. F. (Ed.). (2014). *Learning strategies*. Academic Press.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: Mudanças e perspectivas* (Trad. CK Moreira). São Paulo: Editora Saraiva.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000. _ . *Comportamento organizacional*, 8.
- Rocha, A. R., Montoni, M., Santos, G., Oliveira, K., Natali, A. C., Mian, P., ... & Figueiredo, S. (2005). Fatores de Sucesso e Dificuldades na Implementação de Processos de Software Utilizando o MR-MPS e o CMMI. *PROQUALITY-Qualidade na Produção de Software, apresentado no I Encontro de Implementadores de MPS*. BR, 13-18.
- Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Bookman.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico: 23ª Edição revista e atualizada 2ª reimpressão*.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2015). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Tachizawa, T. (2015). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV.
- Ulrich, D. (2013). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209-219.
- Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas.
- Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, 5(3), 75-86.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Saraiva.

Motivation of influence in labour productivity in commercial representation

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the motivational factors of employees and the influence that this motivation generates the company's productivity, identify the motivational factors and that the company offers to motivate your employees, and propose new strategies and alternatives for motivation of employees in the workplace. The methods of descriptive research were used, applied and explanatory. For data collection was used a questionnaire with six employees, this served to suggest changes and innovative strategies in the company under study. As for the results found in the survey, it was found that employees consider the company a good workplace, and that it provides ways of satisfaction and motivation for employees, where leadership can be a major factor to be observed.

Keywords: People management, Motivation, Productivity.

Endereço para contato:

Luis Adriano Rodrigues
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
Avenida Roraima, 1000 – Camobi
CEP 97105-900 – Santa Maria, RS, Brasil.

Recebido em 10/12/2015

Aprovado em 09/05/2016

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer