

OS FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA CALÇADISTA NO VALE DO PARANHANA/RS

Fernanda Michele Hencke⁹
Rinaldo Martins Fraga¹⁰

RESUMO

Atualmente as disputas empresariais são cada vez mais acirradas, e os fatores motivacionais aparecem nas organizações de forma estratégica. As empresas e os seus gestores precisam se preocupar com os colaboradores dentro do ambiente organizacional, com a sua satisfação e motivação. Este artigo tem por objetivo analisar os fatores motivacionais e sua contribuição para a satisfação dos trabalhadores do setor produtivo de uma empresa calçadista situada no Vale do Paranhana. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso exploratório e bibliográfico, utilizando-se o método misto (qualitativo e quantitativo). Os dados foram coletados junto aos colaboradores do setor produtivo da empresa, mediante questionário contendo 30 questões. Este estudo constatou que o principal fator interno que motiva os colaboradores do setor produtivo a trabalharem na empresa é o ambiente de trabalho e, o fator externo, a estabilidade. Já o fator que mais desmotiva é a injustiça e o apadrinhamento que ocorre dentro da empresa, o que desentusiasma alguns colaboradores. Os resultados mostraram também que a comunicação entre funcionário e chefe é de fácil acesso, o que motiva os colaboradores. Conclui-se, a partir do estudo, que manter um nível de motivação elevado entre os colaboradores auxilia na qualidade do serviço, no desempenho, e na alta produtividade, sendo que o ambiente de trabalho deve ser um local agradável, satisfatório e motivador para atender os objetivos pessoais dos colaboradores e também da organização.

Palavras-Chave: Fatores motivacionais. Motivação. Colaboradores.

ABSTRACT

Currently the business disputes are increasingly strained, and the motivational factors strategically appear/show up in the organizations. The companies and their managers need to worry with the employees in the organizational environment, with their satisfaction and motivation. This article has a goal to analyse the motivational factors and their contribution to the workers' satisfaction from the productive sector of a footwear company located in Vale do Paranhana. Regarding the methodological procedures, this search is characterized by a exploratory and bibliographical case study, using the mixed method (qualitative and quantitative). The data was collected from the employees of the company productive sector, through a 30 questions questionnaire. This study has found that the main internal factor that motivates the productive sector employees to work in the company is the work environment and the external factor is the stability. The factor that demotivates the most is the injustice and the people sponsorship that occurs in the company, which demotivates some employees. The results also show that the communication among the employees and the head is of easy access, what motivates the employees. It concludes from the study that maintain a

⁹ Acadêmica do Curso de Graduação Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. fernandahencke@gmail.com

¹⁰ Professor orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. rinaldo.fraga@gmail.com

motivational level high among the employees helps in the work quality, in the performance, and in the high productivity, the work environment should be an enjoyable, satisfactory and motivational place to satisfy the employees personal goals and also from the company.

Keywords: *Motivational Factors. Motivation. Employees.*

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão vivendo um período de frequente competitividade e constantes transformações no mercado, em que as mudanças têm causado forte impacto sobre o ambiente de trabalho, obrigando-as a se adaptar a um novo cenário para que seja possível continuar competindo no mundo corporativo.

Nesse enfoque, em que as disputas empresariais são cada vez mais acirradas, os fatores motivacionais aparecem nas organizações de forma estratégica (DEWES, 2007). Dessa maneira, o ambiente de trabalho deve ser um local agradável, seguro, satisfatório e motivador para atender aos objetivos pessoais dos colaboradores e também da organização. Segundo Costa (2010), são os colaboradores que satisfazem as necessidades dos clientes da organização e, para satisfazer as necessidades dos outros, é preciso que suas próprias necessidades estejam satisfeitas em primeiro lugar.

As empresas e os seus gestores precisam se preocupar com os colaboradores dentro do ambiente organizacional, com a sua satisfação, motivação e bem-estar, pois essas são peças fundamentais e de um valor intangível para as empresas, uma vez que o capital intelectual é diferente em cada funcionário. “A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.” (GIL, 2007, p. 201).

O colaborador passa grande parte do tempo dentro da organização, realizando as mesmas atividades laborais repetitivas, monótonas e, além disso, são realizadas na mesma posição durante toda a jornada de trabalho. O fato de o colaborador não ter suas necessidades dentro da organização atendidas, pode gerar insatisfação, assim, sua produtividade e capacidade diminuem, prejudicando os objetivos e os resultados da empresa. (CHIAVENATO, 2008).

Diante dos fatos, é importante que a organização perceba o nível de motivação de seus colaboradores, buscando criar um ambiente de trabalho motivador e adotar novas práticas motivacionais, contribuindo para o aumento da produtividade e oferecendo para seus colaboradores melhor qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho, transformando os funcionários, de meros prestadores de serviços, a realizadores e inovadores de seus objetivos.

A escolha do tema motivação ocorreu em razão da importância do assunto para as empresas, pois, na procura de estratégias para sobreviver no mercado, a motivação no trabalho aparece como principal ferramenta do planejamento estratégico.

Porém, como se trata de um tema abrangente, optou-se por uma delimitação, sendo assim, o problema de pesquisa constituiu em buscar responder o seguinte questionamento: Quais os fatores motivacionais internos e externos que satisfazem os trabalhadores do setor produtivo de uma empresa calçadista do Vale do Paranhana?

Então, este estudou buscou, pelo objetivo geral, analisar os fatores motivacionais e sua contribuição para a satisfação dos trabalhadores do setor produtivo de uma empresa calçadista do Vale do Paranhana, e, através dos objetivos específicos: a) Identificar os fatores motivacionais internos e externos que satisfazem os trabalhadores; b) Entender quais os fatores motivacionais que contribuem para a satisfação dos trabalhadores; c) Identificar como os funcionários da empresa calçadista do Vale do Paranhana percebem sua motivação para o trabalho.

A empresa, situada no Vale do Paranhana, no município de Três Coroas, posiciona-se, pelo design, estilo e conforto próprio de seus produtos, lançando moda e inovação, satisfazendo o elegante e poderoso universo feminino.

Seus calçados, que agregam qualidade, beleza e conforto, chamaram a atenção do mercado nacional e internacional, conquistando aproximadamente 18 países, entre eles: França, Alemanha, Rússia, Austrália, Porto Rico, Colômbia, Estados Unidos, Portugal, Itália, Chile e China.

As coleções de calçados são desenvolvidas em dois grandes lançamentos anuais, conforme o calendário da moda do país, produzindo design diferenciado e acessível às clientes.

A preocupação social e ambiental também faz parte do planejamento estratégico da empresa, que destina seu resíduo para a Central de Triagem de Resíduos Sólidos Industriais e Aterro de Resíduos Industriais Perigosos – ARIP, que tem responsabilidade pela coleta, triagem e destinação final dos resíduos das empresas. Esse é um programa de gerenciamento realizado pelo Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas.

O diretor é uma pessoa simples e dinâmica, presente em tempo integral na empresa, planejando e orientando, ajudando a buscar soluções para todos os tipos de problemas administrativos de uma empresa, sendo eles de origem material, de produção, de recursos humanos ou de administração financeira. No entanto, ele necessita da ajuda dos gerentes, que coordenam os grupos de trabalho, incentivando seus funcionários para que possam atingir

sempre os melhores resultados, alcançado os objetivos pessoais e da organização, sentindo assim uma motivação para o trabalho.

Na sequência, será apresentada a estrutura deste trabalho, que é composta por seis seções: 1) Introdução; 2) Contexto da indústria Calçadista; 3) Motivação; 3.1) Processos motivacionais; 3.2) Os fatores que influenciam a motivação; 3.3) Satisfação no trabalho 4) Metodologia; 5) Resultados e 6) Conclusão.

2 CONTEXTO DA INDÚSTRIA CALÇADISTA

Segundo Lauffer (1982), o processo de desenvolvimento econômico da indústria de calçados brasileira inicia-se no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, e remete ao ano de 1825, com a chegada de uma leva de imigrantes alemães, trazendo consigo o então menino, Heinrich Fauth, com apenas 2 anos de idade. Aos oito anos de idade, Heinrich já trabalhava como diarista. Aos 12 teve que servir no lugar de seu padrasto como soldado dos Republicanos na Guerra dos Farrapos, na qual serviu durante 5 anos. Com o passar do tempo, o menino aprendeu o ofício de fabricante de chinelos e tamancos. Após a guerra, veio morar na cidade para criar seus filhos. Tornou-se o primeiro sapateiro de Santa Maria do Mundo Novo, nome antigo da cidade de Três Coroas. Vivendo desde 1856 na antiga colônia de Santa Maria do Mundo Novo, Heinrich Fauth obteve riqueza e poder exercendo a profissão que hoje rege os destinos econômicos de todo o Vale do Paranhana.

Conforme Dreher *et al.* (2008), as primeiras tentativas de industrialização datam, aproximadamente, do ano de 1870, quando Guilherme Sauer fundou um curtume e um estabelecimento de fabricação de artigos de couro. Essa iniciativa haveria de ser o marco da fase de mudança na direção de Três Coroas, o verdadeiro caminho ao qual estava destinada sua verdadeira base econômica. A semente lançada por esse pioneiro cresceu e prosperou, iniciando-se, mais tarde, a era do couro no Vale de Santa Maria, como atividade básica.

Segundo Dreher *et al.* (2008), em 1881, quando se realizou a exposição Brasileira-Alemã em Porto Alegre, promovida graças ao esforço de Carlos Von Koseritz, Três Coroas, a então Santa Maria do Mundo Novo, como simples colônia, já estava representada, tendo exposto grande variedade de artigos, predominando já da indústria do couro, embora constituídos, na maior parte, de artigos semimanufaturados, tendo sido alguns produtos premiados.

Para Lauffer (1982), os imigrantes, além de agricultores, em geral, eram pequenos artesãos e profissionais em diversos ofícios. Transportados para esta região, sentindo-se livres, e depois de terem prosperado financeiramente, passaram aqui a implantar as primeiras

indústrias calçadistas. Mas a escassez de capital e, conseqüentemente, a falta de máquinas, forçava-os ao artesanato manual dos calçados.

Em 1964 foi fundada a primeira fábrica de calçados em Três Coroas, no bairro de Linha Café Baixa, registrada com a Razão Social Alsido Port e Cia Ltda., tendo como o nome fantasia Rubra Calçados. E, desde aquela época, mais empresas foram fundadas na cidade, sendo que hoje são aproximadamente 85 (oitenta e cinco) empresas, 35 (trinta e cinco) são empresas fabricantes de calçados e mais de 50 (cinquenta) empresas divididas entre prestação de serviço, fabricante de componentes, bordados, embalagens, acessórios, etc.

Segundo o Sindicato da Indústria de Calçados e Componentes para Calçados de Três Coroas, as indústrias calçadistas de Três Coroas produziram, em 2015, mais pares do que em 2014, porém, o número de funcionários e as exportações do mercado externo já estavam em declínio, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo do faturamento total das indústrias de Três Coroas.

Ano	Empregados	Pares Mercado Interno	Pares Mercado Externo	Total Pares
	2014	5.595	10.494.752	645.419
2015	5.133	11.106.075	511.410	11.617.485

Fonte: Sindicato da Indústria de Calçados e Componentes para Calçados de Três Coroas (2015).

Conforme a site ABICALÇADOS (2016), o número de calçados produzidos vem decrescendo ano a ano, pois fatores como a alta dos custos de produção, especialmente pelo aumento da energia elétrica e do combustível, interferiram negativamente na competitividade do produto brasileiro e, mesmo o dólar elevado e a maior demanda de mercado tradicional não foram suficientes para impulsionar as exportações no primeiro bimestre de dois mil e dezesseis. “Dados elaborados pela Abicalçados apontam que em fevereiro foram embarcados 9,8 milhões de pares de calçados [...], resultado 0,6% inferior ao registro do segundo mês de 2015.”

Conforme o site do Sindicato da Indústria de Calçados e componentes para Calçados de Três Coroas (2016) pode-se observar que, nas empresas de Três Coroas, neste primeiro bimestre do ano, que antecede o Dia das Mães, os funcionários deveriam estar executando hora extra, mas, com este cenário recessivo, elas prevêem demissões e férias para seus colaboradores.

3 MOTIVAÇÃO

Atualmente os colaboradores não são mais vistos como máquinas ou meios de produção, mas sim como indivíduos dotados de habilidades, capacidades e conhecimentos indispensáveis para administrar suas próprias tarefas, ou seja, receberam um papel de importância nas empresas (CHIAVENATO, 2005).

Para Gil (2007), a motivação é a chave do comprometimento das pessoas, e tal comprometimento é cada vez mais valorizado nas empresas e são esses funcionários que estão sendo convocados para participar das soluções, sendo justamente neles que as organizações mais tendem a investir.

Segundo Tejada (2013), a motivação pode ser esclarecida através de duas definições: “motivo+ação”, sendo que motivo é o que as pessoas buscam atingir, através de um objetivo; já a ação é a atitude para alcançar este objetivo.

Vergara (2000, p. 66) ainda relata que:

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer.

De fato, a motivação é algo muito complexo dentro de cada ser humano, porque somente pode-se julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação de seu comportamento, levando em consideração que cada funcionário tem suas prioridades, traços de personalidade e estímulos motivacionais distintos. A motivação procura explicar a força ou impulso interior que inicia, mantém e dirige a conduta de uma pessoa visando alcançar um objetivo, desejo ou meta específica (GIL, 2007).

Conforme Bergamini (1997) é importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode prejudicar consideravelmente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento particular de como as pessoas operam na busca dos seus objetivos.

O indivíduo traz consigo uma enorme bagagem de conhecimentos, objetivos e necessidades que estão prontos para serem colocados em ação na ocasião em que ele encontra oportunidade, e os colaboradores sentem necessidade em trabalharem motivados, fazendo do seu trabalho uma fonte de satisfação (BERGAMINI, 1997).

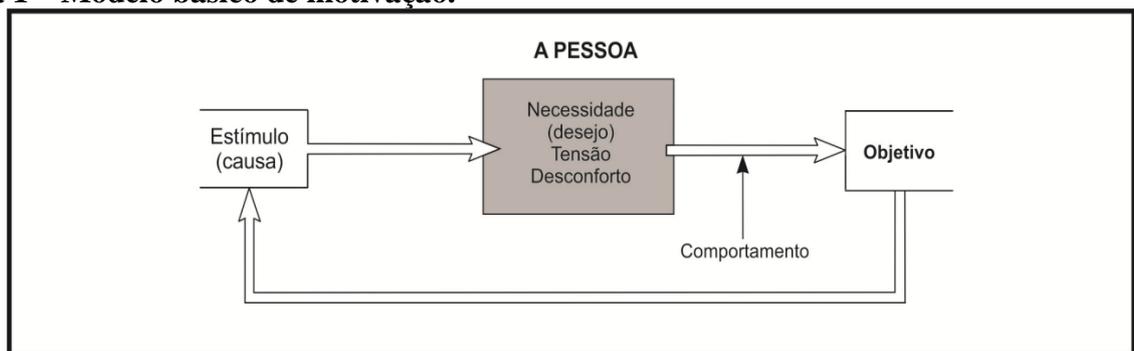
Dewes (2007, p. 10) salienta que as chefias nem sempre são as únicas responsáveis pela motivação nas organizações: “A motivação para o trabalho resulta da interação de uma gama de fatores individuais e organizacional que faz da relação chefia subordinado apenas um dos vários elementos desta combinação.” Isso significa que o papel da chefia pode e deve exercer influência na motivação dos colaboradores, mas esse processo abrange a participação e a responsabilidade de todos os envolvidos.

Maximiano (2004) menciona que motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse, empenho e vontade de perseguir ou alcançar uma tarefa ou meta. Dizer que um colaborador está motivado para o trabalho significa dizer que essa pessoa mostra disposição positiva para realizar o trabalho. A motivação para o trabalho é resultado de uma influência mútua entre os motivos internos das pessoas e os motivos externos, estímulos da condição ou ambiente.

3.1 Processos motivacionais

Conforme Vergara (2000), a expressão *processos motivacionais* remete-nos à ideia de que motivação não é um produto acabado: antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade, o que significa que teremos à nossa frente algo a motivar-se, como podemos ver na Figura 1.

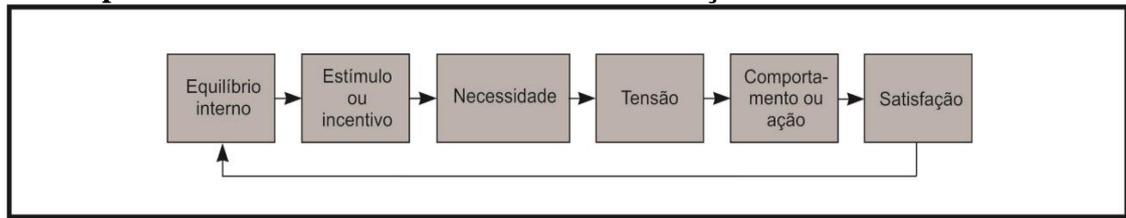
Figura 1 – Modelo básico de motivação.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Segundo Chiavenato (2008), esse modelo é básico e podem existir alterações apenas nos resultados, pois depende da percepção do estímulo, das necessidades e da percepção de cada pessoa, que podem ser alcançados ou não pelos indivíduos. Quando o objetivo ou necessidade é alcançado, gera uma satisfação, iniciando um novo ciclo que se repete através de outro estímulo, conforme Figura 2.

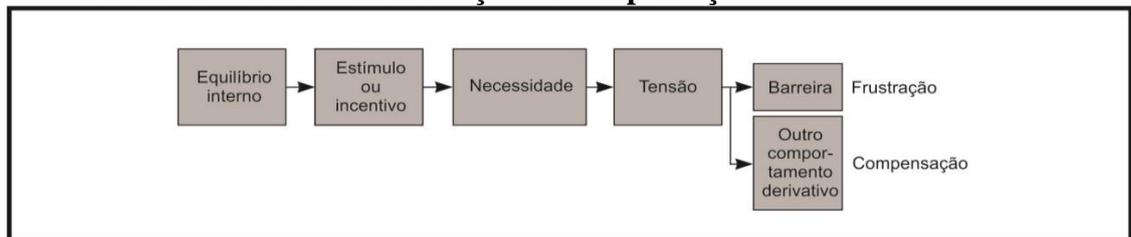
Figura 2 – Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Contudo, o objetivo ou necessidade nem sempre pode ser satisfeito, uma vez que se o resultado final deste ciclo for negativo, a necessidade pode ser compensada por outro objeto ou situação, e, no caso de uma frustração, em que não encontra saída normal, a tensão no organismo procura um meio indireto de saída, como psicológica (agressão, apatia, indiferença etc.), ou fisiológica (tensão, nervosa, insônia etc.). Nestes casos, a pessoa só poderá ser motivada novamente diante de um novo incentivo, à medida que vão surgindo, conforme Figura 3.

Figura 3 – Ciclo motivacional com frustração ou compensação.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008)

Ou seja, a motivação é estimulada pelas necessidades e desejos, que devem ser compreendidos pelas empresas, pois o capital humano é o que ampara as organizações.

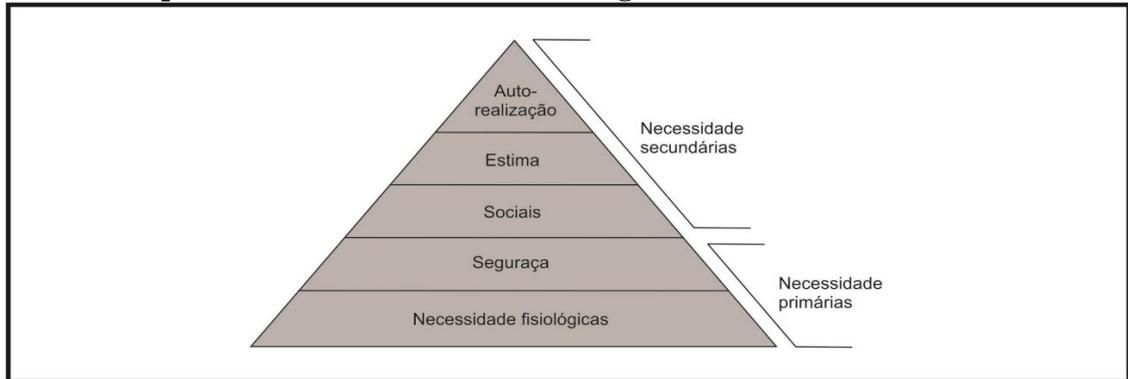
3.2 Os fatores que influenciam a motivação

Conforme Spector (2005), “As teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros”. Dependendo da ocasião, as teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência desses funcionários.

Para Gil (2007), diversas teorias sobre motivação partem do pressuposto de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, os colaboradores passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo, logo, espera-se dos gerentes que saibam quais são esses estímulos. O psicólogo Abraham Maslow (1987) *apud* Gil (2007) constatou que as

necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e, nesse sentido, estabeleceu uma hierarquia de necessidades que estão em uma pirâmide de importância no comportamento humano, conforme Figura 4.

Figura 4 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

Segundo Chiavenato (2008), as hierarquias de necessidades são classificadas em cinco grupos e, na medida em que cada uma dessas necessidades humanas é atendida, a próxima torna-se predominante;

- Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo da pirâmide, são as necessidades de alimentação, sono e repouso, abrigo, desejo sexual e outras necessidades do corpo.
- Necessidades de segurança: constitui o segundo nível das necessidades humanas, a busca de segurança contra as ameaças ou privação e a fuga ao perigo levam as pessoas a se proteger de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou emocional. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- Necessidades sociais: compreendem o terceiro nível das necessidades e estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto às outras pessoas. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, a sensação de pertencer a um grupo, a troca de amizade, o afeto e o amor.
- Necessidades de estima: constituem o quarto nível das necessidades humanas, o qual está relacionado com a maneira como a pessoa se vê e se avalia. Envolve fatores internos de estima, respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estimas, como status, reconhecimento e atenção.
- Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia, as quais levam as pessoas a alcançar seu próprio potencial e seu auto desenvolvimento continuamente como seres humanos ao longo de toda a vida.

Após a publicação da teoria de Maslow, originou-se uma teoria parecida, chamada de Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento de Clayton Alderfer, que simplificou as cinco necessidades para apenas três. Sendo assim, Alderfer classificou-as como necessidades de existência, necessidades fisiológicas e necessidades de segurança, descritas por Maslow. Quanto à necessidade de existência, o teórico afirma que essa possui relação com os materiais básicos, sendo os itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo refere-se às necessidades de relacionamento, que são os desejos dos indivíduos em manter relacionamentos interpessoais, conforme as necessidades sociais de Maslow. A terceira necessidade de crescimento refere-se ao desejo ligado ao desenvolvimento pessoal, que agrega a necessidade de estima e de auto-realização de Maslow (ROBBINS, 2005).

Segundo Ribeiro (2006), há diferença entre os princípios de Maslow e a ERG de Alderfer, pois a teoria de Maslow é inflexível com relação ao progresso de níveis na pirâmide de necessidades. Já a Teoria ERG não pratica tamanha rigidez, pois uma pessoa pode estar trabalhando para o alcance de diferentes níveis de necessidades ao mesmo tempo. A Teoria ERG possui um ponto importante, que é a dimensão de frustração-regressão, que acontece quando não é obtido determinado objetivo ou meta, a necessidade é frustrada, cresce o desejo de atender a outra necessidade de nível baixo, já para Maslow, o indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que essa fosse atingida.

Na mesma direção, a teoria apresentada por Frederick Herzberg, nomeada de Teoria dos Dois Fatores, “[...] difere da satisfação e da motivação, ocorrerá quando houver a melhora dos fatores motivacionais, pois a insatisfação e a satisfação são consideradas fenômenos independentes.” (DEWES, 2007, p. 22).

Segundo Chiavenato (2008), as teorias de Maslow e Herzberg são parecidas em alguns pontos, pois os dois teóricos concordam que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm um menor efeito motivacional quando a pessoa possui um alto padrão de vida. Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferenças das necessidades humanas. Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo, em que os fatores que conduzem à satisfação para trabalhar são chamados de higiênicos ou extrínsecos, pois se relaciona com as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, a relação com colegas e chefes e as políticas organizacionais. Quando os fatores higiênicos são ótimos, eles evitam a insatisfação, no entanto, quando são precários, provocam insatisfação, por essa razão denominam-se fatores insatisfacientes. Já os fatores motivacionais ou intrínsecos referem-se ao cargo ocupado pelo indivíduo, ao crescimento profissional, ao reconhecimento, às tarefas e deveres relacionados ao cargo em si. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação e, quando

estão precários, provocam ausência de satisfação, por essa razão nomeiam-se fatores satisfacientes.

Essa teoria difere a satisfação da insatisfação, exibindo duas dimensões, conforme a Figura 5:

Figura 5 – Teoria dos Dois Fatores.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

De acordo com Robbins (2005), a Teoria dos Dois Fatores foi proposta com a ideia de que a relação de um colaborador com seu trabalho são básicos e pode determinar o seu sucesso ou o seu fracasso.

Ainda segundo Dubrin (2001), quando uma organização possui atitudes e ações organizacionais que tendem a motivar seus colaboradores, no fator motivacional irá alcançar maior satisfação, porém, quando não ocorre nenhum estímulo, os indivíduos não demonstram satisfação e se mantêm indiferentes. Todavia, quando o fator higiênico é presente, não produzirá nenhuma insatisfação, já quando não está presente na empresa, provoca uma maior insatisfação por parte dos funcionários.

Já a Teoria da Expectativa ou Modelo Contingencial de Vroom procura explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focando a atenção em situações interiores que provocam a motivação. O seu princípio fundamental diz que as pessoas serão motivadas quando confiarem que seu comportamento resultara em recompensas ou resultados desejados, caso contrário, não se sentirão motivadas a seguir esse comportamento (SPECTOR, 2005).

Segundo Chiavenato (2008), a Teoria de Motivação de Vroom limita-se exclusivamente à motivação para produzir. De acordo com o autor, há três fatores que definem cada indivíduo. O primeiro corresponde aos objetivos individuais, que são as metas e a força do desejo de atingir objetivos. O segundo é a percepção do indivíduo com relação à produtividade realizada e o alcance dos seus objetivos e metas. O terceiro é a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

O modelo de expectativa indica que um funcionário sente-se motivado a produzir um alto grau de esforço enquanto isso vai resultar em boa avaliação de seu desempenho; e uma boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais para ele, tais como gratificação, aumento de salário ou promoção; e essas recompensas vão atender suas metas e objetivos pessoais.

Segundo Dewes (2007, p. 27) aponta, para Vroom, há três fatores os quais podem explicar o resultado da motivação:

Esta teoria contém três elementos-chaves: valência, instrumentos e expectativa. O primeiro diz respeito ao grau de desejabilidade de um resultado para o trabalhador, por exemplo, uma recompensa financeira. A instrumentalidade refere-se à percepção sobre que probabilidade de que determinados comportamentos o levarão a alcançar os resultados que deseja e a expectativa é a percepção de que, uma vez comportando-se de uma determinada forma, atingirá o nível de desempenho necessário.

Segundo Dubrin (2006), a força motivacional é a multiplicação de todos esses fatores. Para atingir alto grau de motivação, os chefes precisam aumentar as expectativas, instrumentalidades e valências em seus colaboradores. Um modelo com relação à expectativa é garantir um bom treinamento para aumentar a autoconfiança. Além disso, garantir aos colaboradores que o apropriado desempenho pode levar a futuras recompensas e bonificações garantem o grau da instrumentalidade, e as recompensas abrangem o grau de valências.

Já Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: a teoria X, basicamente negativa, conclui que os funcionários não gostam de trabalhar por conta própria, precisam ser monitorados e controlados, evitam responsabilidades e, sempre que possível, buscam orientação, e a maioria deles demonstra pouca ambição. A teoria Y, basicamente positiva, conclui que os funcionários podem achar natural o trabalho como descansar ou passear e demonstram autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos da empresa (ROBBINS, 2005).

As teorias de motivação demonstram que os colaboradores desejam ser reconhecidos pelas empresas em que exercem suas funções, pelos conhecimentos e habilidades que executam.

3.3 Satisfação no trabalho

Segundo Robbins (2005, p. 61), “[...] satisfação no trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza”. Uma pessoa que tem um alto nível de

satisfação com seu trabalho demonstram atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita demonstra atitudes negativas. Dessa forma, é necessário que a organização possa entender a satisfação do empregado.

Conforme Spector (2005, p. 321), a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que demonstra quão intensamente os colaboradores sentem-se em relação ao seu trabalho, seja no todo ou em relação a alguns de seus aspectos. “[...] É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”. Dessa maneira, é indispensável que a organização possa perceber a satisfação do empregado como os valores, atitudes e objetivos pessoais que necessitam ser identificados, estimulados e compreendidos para que esses alcancem sua eficaz participação na empresa.

Para Robbins (2005, p. 23), os funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos, e “[...] sociedades mais avançadas devem se preocupar não apenas com o aspecto quantitativo, ou seja, com a alta produtividade e bens materiais, mas também com a qualidade de vida.” A satisfação com o trabalho é mais uma atitude do que um comportamento, e considera-se uma importante variável do comportamento organizacional.

Conforme Robbins (2005, p. 23):

Os pesquisadores com fortes valores humanistas sustentam que a satisfação é o objetivo legítimo de uma organização. Eles dizem que não só a satisfação está negativamente ligada ao absenteísmo e a rotatividade, como as organizações também têm a responsabilidade de oferecer empregos que sejam estimulantes e intrinsecamente gratificantes. Portanto, embora a satisfação com o trabalho seja mais uma atitude do que um comportamento, os pesquisadores do comportamento organizacional a consideram uma variável dependente.

O grau de satisfação e compromisso do funcionário implica a vontade de permanecerem muitos anos na empresa, pois quando o funcionário abandona o trabalho, a empresa perde o investimento e o tempo que desenvolveu aperfeiçoando-o.

4 METODOLOGIA

4.1 Cenário

A empresa, situada no Vale do Paranhana, no município de Três Coroas, foi fundada em Janeiro de 1997, sendo de pequeno porte familiar, que fabrica somente calçado de couro feminino. Ela conta com noventa e dois funcionários, sendo que sessenta e quatro trabalham no setor da produção, há, ainda, dois chefes de produção e quatro auxiliares de cada setor, seis

menores aprendiz, um ronda, um jardineiro, uma faxineira, cinco funcionários encostados pelo INSS e oito funcionários no escritório.

4.2 Instrumento e Procedimentos

Para o desenvolvimento, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Em relação aos procedimentos de pesquisa, o método é de abordagem dedutiva, sendo a pesquisa de natureza exploratória e o procedimento de pesquisa adotado foi o estudo de caso. Quanto aos fins, o estudo, que também é de natureza exploratória, busca identificar a motivação no setor produtivo da empresa apresentada. O universo da pesquisa foi o departamento de produção da empresa, tendo como amostra a área da produção, composta por 64 funcionários. O método utilizado foi o não probabilístico. Foi entregue aos colaboradores do setor produtivo da empresa em estudo um questionário contendo 30 (trinta) questões, sendo: 7 questões sobre o perfil dos colaboradores; 3 questões de classificação por ordem crescente de importância, sem repetir as classificações de 1 a 8, sendo que o número 1 (um) é o fator de maior importância e o número 8 (oito) o de menos importância; e 20 questões na modalidade de escala de Likert. A pontuação utiliza a escala de 1 (um) a 5 (cinco), apresentada da seguinte forma: nota 1= Discordo totalmente, nota 2 = Discordo parcialmente, nota 3 = não sei responder/ não se aplica, nota 4 = Concordo parcialmente e nota 5 = Concordo totalmente.

Em relação à análise dos dados coletados, o estudo é caracterizado como método misto, que emprega as duas formas de pesquisas: qualitativa e quantitativa.

O método quantitativo é objetivo e mensura fenômenos através da coleta e análise dos dados numéricos, por meio da utilização de ferramentas estatísticas, enquanto o método qualitativo é subjetivo, compreende a análise e a reflexão das percepções, para compreender as atividades sociais e humanas (CRESWELL, 2010).

Os participantes da pesquisa responderam questões acerca da motivação no ambiente de trabalho, da sua satisfação e do seu ambiente de trabalho, que teve por finalidade analisar os fatores motivacionais e sua contribuição para a satisfação dos trabalhadores do setor produtivo da empresa. As informações coletadas foram tratadas com sigilo, sem que houvesse exposição ou identificação das pessoas participantes.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos através da pesquisa realizada no setor produtivo de uma empresa calçadista no Vale do Paranhana. O retorno dos questionários foi obtido por 95% dos participantes.

5.1 Perfil dos colaboradores

As primeiras sete perguntas do questionário foram elaboradas com o intuito de conhecer o perfil dos funcionários, sendo elas sobre sexo, idade, grau de instrução, estado civil, quantidade de filhos e tempo profissional. Diante destes dados, é possível se ter uma noção restrita dos participantes quanto à sua experiência e seus conhecimentos. Sendo assim, no Quadro 1, pode-se melhor visualizar os resultados que demonstram qual o perfil dos colaboradores.

Quadro 1 – Perfil dos colaboradores

(continua)

VARIÁVEIS	NÍVEL DE VARIÁVEIS	% DE RESPONDENTES
SEXO	Masculino	50%
	Feminino	50%
IDADE	18 a 25 anos	19%
	26 a 30 anos	13%
	31 a 40 anos	23%
	41 a 50 anos	29%
	51 a 60 anos	12%
	61 anos ou mais	4%
GRAU DE INSTRUÇÃO	Ensino Fundamental Incompleto	67%
	Ensino Fundamental Completo	8%
	Ensino Médio Incompleto	10%
	Ensino Médio Completo	11%
	Ensino Superior Incompleto	4%
ESTADO CIVIL	Casado (a)	54%
	Solteiro (a)	34%
	Viúvo (a)	6%
	Separado (a)	6%

(conclusão)

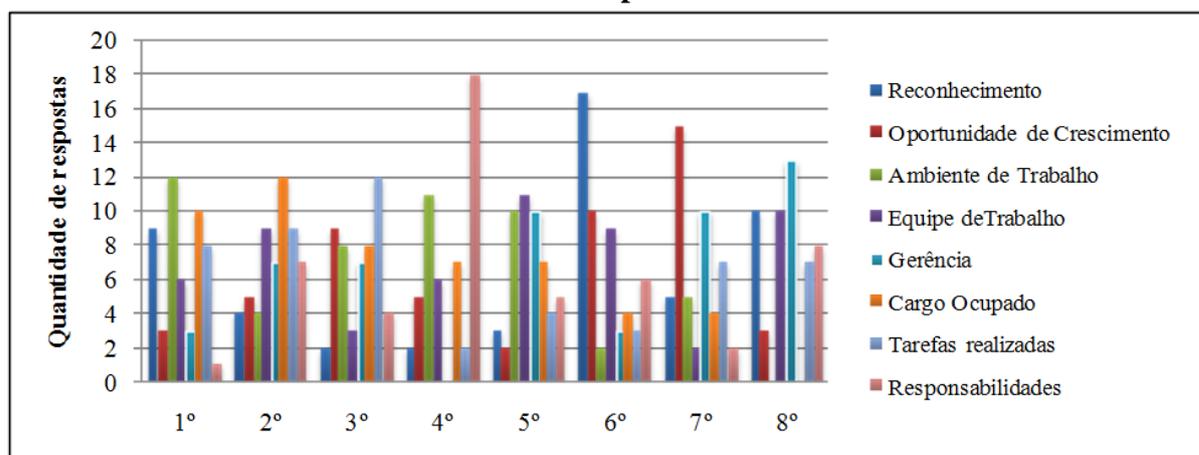
VARIÁVEIS	NÍVEL DE VARIÁVEIS	% DE RESPONDENTES
QUANTIDADE DE FILHOS	Nenhum	37%
	1 filho	29%
	2 filhos	21%
	3 filhos	13%
TEMPO DE EMPRESA	De 0 a 2 anos	17%
	De 3 a 4 anos	10%
	De 5 a 6 anos	17%
	De 7 a 8 anos	12%
	De 9 a 12 anos	29%
	De 13 a 17 anos	15%

Fonte: Dados da Pesquisa elaborada pela autora (2016).

O percentual dos entrevistados por sexo, como apresentado no Quadro 1 (um), demonstra que o número de homens e de mulheres é igual, mostrando um equilíbrio entre os entrevistados. Quanto à faixa etária, a maioria dos colaboradores é uma população adulta que tem idade entre 41 e 50 anos. É possível verificar que a maioria dos colaboradores só possui Ensino Fundamental Incompleto, que 54% dos funcionários são casados e 37% não têm filho ainda. Em relação ao tempo em que esses estão trabalhando na organização, 29% está de 9 a 12 anos, mostrando assim que são pessoas experientes dentro da empresa.

5.2 Fatores motivacionais internos

Gráfico 1 – Classificação por ordem crescente dos fatores motivacionais internos que mais motivam a continuar na empresa.



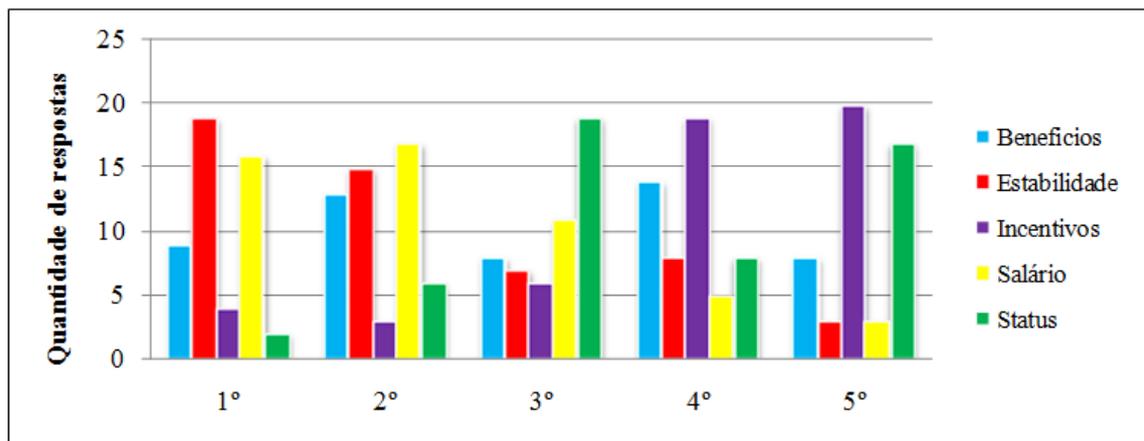
Fonte: Dados da Pesquisadora (2016).

Observa-se, conforme o Gráfico 1 (um), que foi classificado em 1º lugar o ambiente de trabalho, 23% (12 funcionários), como o fator que mais motiva os funcionários a permanecerem na empresa. Logo, em segundo lugar, é o cargo ocupado, 23% (12 funcionários), e em terceiro

lugar são as tarefas realizadas, 23% (12 funcionários), podendo-se perceber o quão o ambiente de trabalho é importante para o indivíduo estar realizado com seu o trabalho e o cargo que desempenha. Em 4º lugar está a responsabilidade, com 35% (18 funcionários), em 5º lugar está a equipe de trabalho, que detém 21% (11 funcionários) e para 33% (17 funcionários) o reconhecimento fica na 6ª posição. Em penúltimo lugar está a oportunidade de crescimento, com 29% (15 funcionários). Na última posição, apontada pelos colaboradores, está a gerência da empresa, com 25% (13 funcionários), como sendo um dos fatores motivacionais que fazem com o que os funcionários permaneçam na empresa.

5.3 Fatores motivacionais externos

Gráfico 2 – Classificação por ordem crescente dos fatores motivacionais externos que mais satisfazem a continuar na empresa.

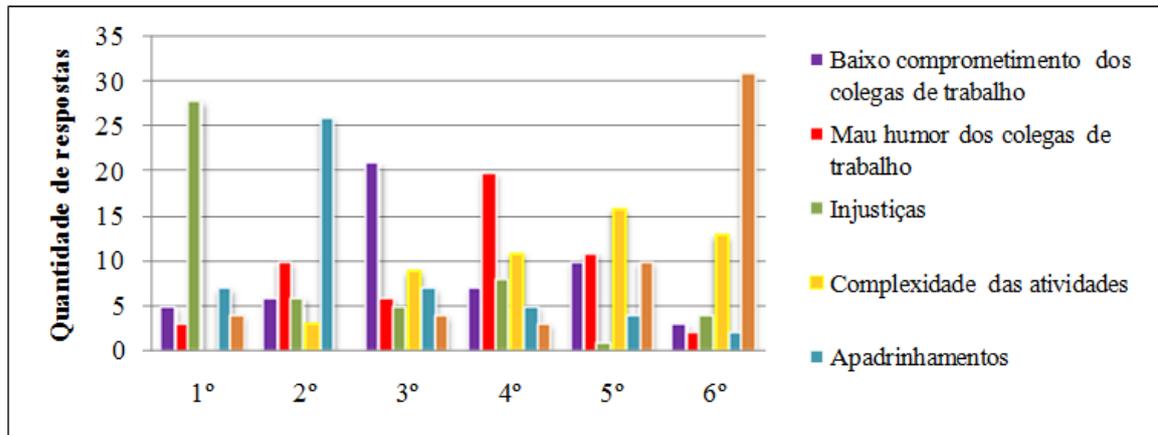


Fonte: Dados da Pesquisadora (2016).

Conforme o Gráfico número 2 (dois), é possível perceber os fatores externos que mais lhe motivam a permanecer na empresa, na primeira classificação, nota-se que a estabilidade possui resultado de 36% (19 funcionários), e em segundo lugar está o salário, com 32% (17 funcionários). O terceiro item mais assinalado é o status, com 36% (19 funcionários). Em quarto lugar, com 26% (14 funcionários) das opções marcadas, ficam os benefícios que a organização proporciona aos seus colaboradores. E em quinta e última colocação, com 38% (20 funcionários) das opções, fica o incentivo (auxílio Faccat e cursos) como sendo um fator externo de satisfação para permanecer na empresa.

5.4 Fatores de desmotivação

Gráfico 3 – Classificação por ordem crescente dos itens que mais lhe deixam desmotivados para o exercício de suas atividades, caso ocorra no local do trabalho.



Fonte: Dados da Pesquisadora (2016).

A fim de investigar os fatores que deixam os colaboradores desmotivados para o exercício de suas atividades, caso ocorressem em seu local de trabalho, verifica-se, através do Gráfico número 3 (três), que o fator que mais desmotiva os colaboradores é a injustiça dentro da empresa, representando 53% (28 funcionários), em segundo lugar está o apadrinhamento, com 50% (26 funcionários). Para 40% (21 funcionários), o baixo comprometimento dos colegas de trabalho está na terceira posição. Em quarto colocado, com 38% (20 funcionários), encontra-se o mau humor dos colegas de trabalho. Em penúltimo lugar está a complexidade das atividades, com 30% (16 funcionários). Na última colocação apontada pelos entrevistados está o preconceito (racismo, preconceito social e linguístico, sexismo, machismo e transfobia), apontado por 60% (31 funcionários) como sendo um fator que mais lhe desmotiva para o exercício de suas atividades, caso ocorram no local do trabalho.

5.5 Afirmativas na modalidade de escala de Likert

Quadro 2 – Afirmativas e médias das notas referentes às questões 10 a 30

Afirmativa	Média	Desvio Padrão	Moda
10) O principal fator de desmotivação para o meu trabalho é o meu salário.	3,65	1,17	3
11) Um fator importante para a minha satisfação dentro da empresa é o incentivo, como plano de saúde, auxílio faculdade, entre outros.	3,56	1,36	5
12) A comunicação com meu chefe é de fácil acesso.	3,87	1,41	5
13) Os chefes e auxiliares estão sempre me motivando dentro da empresa.	2,67	1,48	1

14) Os chefes e auxiliares são atenciosos, respeitam e tratam bem os funcionários.	3,19	1,56	5
15) O ambiente de trabalho apresenta condições adequadas para a realização das minhas tarefas profissionais.	3,63	1,27	5
16) Os equipamentos e máquinas de trabalho estão em bom estado para a realização do meu trabalho.	4,19	1,09	5
17) Mantenho um bom clima de companheirismo e coleguismo com meus colegas de trabalho.	4,42	1,05	5
18) Meus colegas de trabalho me auxiliam quando há alguma necessidade ou dificuldade na realização de alguma tarefa.	4,89	2,17	5
19) A empresa proporciona condições igualitárias entre os colaboradores.	2,87	1,44	3
20) Participo das tomadas de decisões que dizem respeito ao meu trabalho.	3,13	1,51	1
21) Comparando com as outras empresas que você já trabalhou ou conhece, esta empresa é a melhor.	3,23	1,37	3
22) A empresa se preocupa com minhas necessidades e investe no meu bem-estar.	3,17	1,32	3
23) Sinto-me reconhecido pelo meu trabalho e me sinto valorizado pela empresa.	2,75	1,58	1
24) As condições de higiene na empresa são ótimas.	3,71	1,19	5
25) Realizo meu trabalho com dedicação, zelando pela qualidade do produto que é desenvolvido.	4,63	0,89	5
26) Ser reconhecido pelo meu trabalho me motiva para realizá-lo cada dia com mais dedicação.	4,29	1,16	5
27) Exerço as atividades com o objetivo de me destacar profissionalmente e de ser promovido.	4,04	1,28	5
28) Considero-me uma pessoa importante e especial para a empresa.	3,83	1,22	5
29) A empresa oportuniza a possibilidade para aprender novos métodos de trabalho em setores diferentes dentro da organização.	3,52	1,48	5
30) Eu me sinto motivado e satisfeito em trabalhar e comprometido com as metas impostas pela empresa.	3,77	1,35	5

Fonte: Dados da Pesquisadora (2016).

De acordo com o Quadro 2, conclui-se, conforme os resultados, no que se refere à afirmativa 10, que a remuneração não é o principal fator que desmotiva os colaboradores do setor produtivo da empresa, ficando com a média de 3,65, e, conforme a afirmativa 11, que os incentivos como auxílio à faculdade e convênio com clínica de saúde são fatores que influenciam na satisfação dos funcionários, totalizando-se a média de 3,56, sendo um fator importante de satisfação, conforme Gil (2007), mediante estímulos e benefícios adequados, os colaboradores passam a trabalhar com maior dedicação.

Conforme os resultados da afirmativa 14, os chefes e auxiliares são atenciosos, respeitam e tratam bem os funcionários, pois essa afirmativa ficou com média 3,19. Ainda na afirmativa número 12, a média é de 3,87, acerca da facilidade em se comunicar com o chefe, já que a maioria dos respondentes da pesquisa afirma ter facilidade nessa comunicação. Pode-se justificar esse resultado por ser uma empresa de pequeno porte, assim, os colaboradores têm maior contato com o seu superior e seu auxiliar. A comunicação com o chefe é fator relevante, pois, segundo Dewes (2007), a relação chefia-subordinado é apenas um dos vários elementos desta combinação, sendo assim, o papel da chefia pode exercer influência na motivação dos colaboradores. Em relação à afirmativa 13 (os chefes e auxiliares estão sempre me motivando dentro da empresa), a média encontrada foi de 2,67, um nível baixo, demonstrando que os chefes e auxiliares podem estar desmotivados e, assim, não conseguindo transmitir motivação para os colaboradores. Conforme a afirmativa 23, que se refere à satisfação e valorização do funcionário pela empresa, a média desta questão é de 2,75, demonstrando que os funcionários não se sentem valorizados e reconhecidos. De acordo ainda com a afirmativa, ser reconhecido pelo bom trabalho realizado motiva os colaboradores a realizá-lo com ainda mais dedicação. Segundo Chiavenato (2008), os fatores internos como status, reconhecimento e atenção proporcionam ao colaborador um sentimento de realização, motivado assim seu trabalho e proporcionando qualidade nas atividades exercidas. Conforme a afirmativa 26 (ser reconhecido pelo meu trabalho me motiva para realizá-lo cada dia com mais dedicação), a média é de 4,29, confirmando, assim, a questão 23.

Conforme os resultados, no que se refere à afirmativa 19 (a empresa proporciona condições igualitárias entre os colaboradores), a média 2,87 é de nível baixo. Conforme o Gráfico 3, existe um sentimento grande de frustração por causa das injustiças e apadrinhamentos que ocorrem dentro da empresa, conforme afirmativas dos funcionários. A última afirmativa contém o nível mais baixo.

O resultado obtido na afirmativa 15 em relação às condições de trabalho teve média de 3,63. E, conforme a afirmativa 16 (os equipamentos e máquinas de trabalho estão em bom estado para realizar as tarefas), a média foi de 4,19, considerando-se o ambiente com condições e equipamentos e máquinas adequadas pela visão dos funcionários desta indústria.

Na afirmativa 17 e 18 pode-se observar a média encontrada de 4,42 e 4,89, que receberam a maior nota, ficando com média elevada. A maioria dos integrantes da empresa diz manter um bom clima de companheirismo e coleguismo com seus colegas de trabalho, e, se necessário, auxilia o colega de serviço nos seus afazeres, revelando um ótimo relacionamento e convívio entre os colaboradores do departamento produtivo, contribuindo

para a motivação no local do ambiente de trabalho e para a produtividade. As duas últimas questões demonstram maior concordância entre os funcionários. Percebe-se, através da análise da afirmativa 20, que os colaboradores da empresa em estudo participam das tomadas de decisões acerca do seu trabalho, e que a média desta questão é de 3,13, correspondendo ao nível médio. Conforme a análise da afirmativa 21 (comparando com as outras empresas em que já trabalharam ou que conhece, esta empresa é a melhor), a média foi de 3,23, um nível médio, mostrando assim que a empresa em estudo é bem vista pelos funcionários mediante as outras empresas em que já trabalharam. Percebe-se, a partir dos resultados obtidos, a média 3,17, da afirmativa 22, em que grande parte dos colaboradores afirma que a empresa se preocupa com as necessidades e investe no bem-estar. Conforme apresentado no quadro 2, afirmativa 24, a maioria dos respondentes da pesquisa concorda com a afirmação de que as condições de higiene na empresa são ótimas, com média 3,71. Segundo Chiavenato (2008), quando os fatores são ótimos, eles evitam a insatisfação, no entanto, quando são precários, provocam insatisfação.

Conforme o resultado apresentado no Quadro 2, afirmativa 25, cuja média é 4,63, os colaboradores realizam seu trabalho com dedicação e zelo, o que, para a empresa, é essencial, pois é um produto conhecido no mercado, e garantir a qualidade é primordial. De acordo com afirmativa 27 (os colaboradores da empresa exercem suas atividades com o objetivo de se destacar profissionalmente e de ser promovido dentro da empresa), a média é de 4,04, o que, conforme Robbins (2005) revela a necessidade de crescimento a qual se refere ao desejo ligado ao desenvolvimento pessoal, que agrega a necessidade de estima e a de auto-realização. De acordo com a afirmativa 28 (os colaboradores da empresa consideram-se importantes e especiais para a indústria), a média desta questão é 3,83, um nível médio, mostrando que nem todos os colaboradores sentem-se importantes ou motivados. Fazer com que o colaborador sinta-se parte da empresa pode ser um enorme fator para a satisfação dele na organização. Percebe-se, através da análise da afirmativa 29 (a empresa oportuniza aos seus colaboradores aprenderem novos métodos de trabalho, visando maior especialização em outras atividades da empresa), que a média é 3,52, e, quanto à afirmativa 30, os colaboradores afirmam estar motivados e satisfeitos em trabalhar na empresa, além de comprometidos com as metas impostas, cuja média é de 3,77, um nível médio. As afirmativas demonstram a necessidade da empresa em oferecer atenção constante às mudanças referentes os fatores motivacionais, uma vez que essa atenção pode ser tornar uma vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, promover satisfação e motivação para os trabalhadores.

CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar os fatores motivacionais e sua contribuição para a satisfação dos trabalhadores do setor produtivo de uma empresa Calçadista no Vale do Paranhana, bem como descobrir se eles se sentem motivados e satisfeitos dentro do setor da empresa.

Para isso, deu-se a realização de uma pesquisa bibliográfica, com a qual se estudaram alguns fatores motivacionais internos e externos de satisfação. Em seguida foi realizado um estudo de caso no setor produtivo da empresa citada acima, em que foram abordados aspectos acerca da motivação e satisfação dos colaboradores.

Foi diagnosticado, inicialmente, que os fatores motivacionais internos que estimulam os colaboradores a continuarem na empresa pesquisada são o ambiente de trabalho, sendo um dos fatores mais relevantes pelos entrevistados. Já o cargo ocupado aparece na segunda classificação, e na terceira classificação, as tarefas realizadas. Portanto, esses resultados revelam que os funcionários podem estar em busca de conhecimento sobre os processos de fabricação e desenvolvimento do calçado, através de cursos, e com o desejo de progredir profissionalmente e de serem reconhecidos pelo trabalho que realizam. Assim, irão desenvolver as atividades com maior dedicação e comprometimento, focando nas suas atividades para alcançarem os objetivos estabelecidos pela empresa.

A seguir, foi possível verificar que os fatores motivacionais externos que mais os motivam a continuar na empresa são a estabilidade, o salário e o status. Por ser uma empresa de porte pequeno, a estabilidade pode revelar uma preocupação, devido à dificuldade e ao medo de recolocação no mercado, pois vários funcionários já têm idade adulta e não têm ensino fundamental completo.

O salário e o status foram destacados, sendo esse um fato justificável, pois são fatores primários e necessários para garantir a sobrevivência.

Os fatores que mais desmotivam os funcionários são a injustiça e o apadrinhamento que ocorre dentro da empresa, sendo assim um motivo para que exista investigação por parte do gestor, dos chefes e de auxiliares.

De acordo com o estudo, os funcionários sentem-se motivados para o trabalho através dos canais de comunicação, como o fácil acesso e diálogo abertos com o chefe e auxiliares. Outro ponto abordado foram os equipamentos e máquinas e o ambiente de trabalho, o qual apresenta condições adequadas, além da colaboração entre os colegas e o companheirismo.

No transcorrer do trabalho, foi possível verificar que os funcionários não percebem sua motivação para o trabalho por meio do reconhecimento e da preocupação que a empresa tem com eles. Sendo assim, a organização deve proporcionar possíveis benefícios e incentivos que possam elevar a motivação e satisfação dos funcionários, para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Outra questão relevante é que a empresa não proporciona condições igualitárias entre os colaboradores, fator que pode afetar o desempenho individual do colaborador.

Com base nos resultados apresentados e analisados, pode-se concluir que o objetivo principal foi atingido, à medida que foi possível identificar os fatores motivacionais e sua contribuição para a satisfação dos trabalhadores do setor produtivo da empresa.

A construção deste artigo contribuiu para a formação acadêmica da autora, pois possibilitou um aprofundamento nos temas relacionados com a motivação e a satisfação organizacional.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos, a fim de obter resultados minuciosos sobre questões motivacionais, para melhor compreensão dos dados. Propõe-se, também, que a questões e análise dos fatores motivacionais na empresa sejam divididas por setores, identificando, assim, as características da motivação e satisfação de cada setor.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. *Exportações de Calçados não decolam no bimestre*. 2016. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/noticia/exportacoes-de-calçados-nao-decolam-no-bimestre/>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.

COSTA, Daniel. *Endomarketing Inteligente*. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEWES, Fernando. *Comportamento Organizacional: temas selecionados*. Taquara: FACCAT, 2007.

- DREHER, Elci, *et al.*, *Nossas Raízes II Três coroas*. Três Coroas: Gráfica Serafinense, 2008.
- DUBRIN, Andrew J., *Princípios de Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- _____. *Recursos Fundamentos do comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- GIL, Antônio Carlo. *Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAUFFER, Armindo. *Revista Rainha do Paranhana*. Três coroas: 1982.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução a administração*. 6. ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS DE TRÊS COROAS – RS. *Informações*. Disponível em: <<http://www.sindicatotrescoroas.com.br/>>. Acesso em: 16 mar. 2016.
- _____. *Circular Informativa - Comparativo do faturamento total das indústrias de Três Coroas*. 2015. Três Coroas: Sindicato da Indústria de Calçados de Três Coroas – RS.
- SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TEJADA, José. *Motivação e Liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização*. Caxias do Sul: EDUCS, 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.