



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**TREINAMENTO COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO EM  
UMA DISTRIBUIDORA EM JOÃO PESSOA/PB**

**ALYNE DE FÁTIMA MENDES DE OLIVEIRA**

**JOÃO PESSOA – PB  
FEVEREIRO/2015**

ALYNE DE FÁTIMA MENDES DE OLIVEIRA

**TREINAMENTO COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO EM  
UMA DISTRIBUIDORA EM JOÃO PESSOA/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado  
em Administração, do Centro de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como  
requisito obrigatório para à obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

**Professor Orientador:** Jorge de Oliveira Gomes, MSc

**JOÃO PESSOA/PB  
FEVEREIRO/2015**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

O48t      Oliveira, Alyne de Fátima Mendes de.

Treinamento como fator motivacional: estudo em uma distribuidora em João Pessoa/PB. / Alyne de Fátima Mendes de Oliveira. – João Pessoa: UFPB, 2015.  
49f.:il

Orientador (a): Prof. MSc. Jorge de Oliveira Gomes.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Treinamento – funcionários - motivação. 2. Estratégia. 3. Investimentos. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Ao Professor Orientador: **Jorge de Oliveira Gomes, Msc**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Curso da aluna:  
**ALYNE DE FÁTIMA MENDES DE OLIVEIRA**

João Pessoa, 06 de fevereiro de 15.

---

Prof.<sup>a</sup> Paula Luciana Bruschi Sanches, MSc  
Coordenadora do SESA

Parecer do Professor Orientador:

---

---

---

## **Folha de Aprovação**

ALYNE DE FÁTIMA MENDES DE OLIVEIRA

### **TREINAMENTO COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA EM JOÃO PESSOA/PB**

Trabalho de Curso Aprovado em 26 de fevereiro de 2015.

---

Prof. Msc. Jorge de Oliveira Gomes  
Orientador

---

Prof. Dr. Miguel Mauricio Isoni  
Examinador

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais Nilton (*in memoriam*) e Lia pelos valores que me foram transmitidos; ao meu esposo George pelo seu apoio incondicional e compreensão nos momentos de dificuldade e a todos os amigos e colegas pelo incentivo e pelo apoio constantes.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus que iluminou o meu caminho nesta longa caminhada.

Ao meu professor orientador, Jorge de Oliveira Gomes, que soube compreender as minhas dificuldades e me guiou pelos melhores caminhos na condução deste trabalho.

Ao meu pai pelo exemplo que nos deixou, ele foi a pessoa mais íntegra que conheci, e a minha mãe pela dedicação e pelo cuidado com a minha educação desde a infância até os dias de hoje.

Às minhas irmãs, Elaine e Andrielle, pela convivência nem sempre harmoniosa e por tudo que me ensinaram e ensinam até hoje.

Às minhas sobrinhas, Maria Eduarda e Alícia, pelos sorrisos, abraços, beijos e carinhos que aliviaram os meus momentos de estresse.

Ao meu companheiro de vida George, agradeço em especial por ter cruzado o meu caminho ainda na época do ensino médio e por permanecido até hoje.

À todas as minhas amigas, as de longa data e as mais recentes, eu não consigo mensurar a importância que cada uma teve e tem na minha vida, cada momento vivido com vocês jamais será esquecido. Em especial a Natalie, Paula e Ana Carolina.

À Ana Marly Barros de Lima, pelo apoio e incentivo de sempre, por acreditar no meu trabalho e por me mostrar todos os dias que nós podemos ser sempre melhores. É muito bom conviver com alguém que ama o que faz, sem dúvida é um exemplo profissional que vou levar para vida toda.

E finalmente gostaria de agradecer a Universidade Federal da Paraíba, por me proporcionar o acesso ao ensino de qualidade, pelas preciosas informações e amizades construídas ao longo dos anos.

## **RESUMO**

**OLIVEIRA, Alyne de Fátima Mendes de. TREINAMENTO COMO FATOR MOTIVACIONAL: ESTUDO EM UMA DISTRIBUIDORA EM JOÃO PESSOA/PB.** Orientador: Msc. Jorge de Oliveira Gomes. João Pessoa: UFPB/DA, 2015.

Este estudo objetivou analisar a percepção dos funcionários da Distribuidora Martins lotados no estado da Paraíba com relação a atuação do treinamento como fator motivacional. Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica que contemplou os temas treinamento e motivação: os conceitos, o processo motivacional, as teorias motivacionais, a importância de ambos para as organizações e a relação que existe entre os referidos temas. Elaborou-se um instrumento de pesquisa que teve como referência os estudos propostos por Frederick Herzberg no campo da motivação. Com o objetivo de ampliar os resultados da pesquisa em relação ao tema proposto, a mesma foi dividida em duas partes - quantitativa e qualitativa. Para a análise quantitativa o instrumento utilizado foi a escala de concordância de Likert, já para avaliação qualitativa os resultados foram analisados de acordo com a uniformidade das respostas. Os resultados encontrados atestam a presença de fatores motivacionais no ambiente organizacional estudado e que o treinamento é um fator motivador na visão dos colaboradores. Entretanto os colaboradores discordam que o treinamento é uma das principais prioridades da empresa percebida nesta pesquisa uma dissonância com a estratégia da organização, que tem feito altos investimentos na área de treinamento e desenvolvimento.

Palavras-chave: Treinamento. Motivação. Funcionários. Estratégia. Investimentos.



## SUMARIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....</b> | <b>12</b> |
| <b>1.2 OBJETIVOS.....</b>   | <b>13</b> |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....   | 13        |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....  | 13        |
| <b>2.2 JUSTIFICATIVA.....</b>   | <b>14</b> |
| <br>  |           |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                                      | <b>16</b> |
| <b>2.1 CONCEITOS .....</b>  | <b>16</b> |
| 2.1.1 Motivação.....  | 16        |
| 2.1.2 Treinamento.....  | 19        |
| <b>2.2 PROCESSO MOTIVACIONAL.....</b>                                     | <b>21</b> |
| 2.2.1 Teorias.....  | 23        |
| 2.2.2 Fatores que Influenciam a Motivação.....                            | 26        |
| 2.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS EMPRESAS.....                      | 27        |
| 2.4 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA AS EMPRESAS.....                    | 28        |
| 2.5 RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO.....                            | 29        |
| <br>  |           |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>  | <b>31</b> |
| 3.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                        | 31        |
| 3.2 DESCRIÇÃO DOS AMBIENTES DAS ATIVIDADES.....                           | 31        |
| 3.3 AMOSTRA E COLETA DE DADOS.....  | 32        |
| <br>  |           |
| <b>4. VISÃO GERAL DA EMPRESA.....</b>                                     | <b>33</b> |
| 4.1 TREINAMENTO NO DISTRIBUIDOR ATACADISTA MARTINS.....                   | 33        |
| 4.1.1 ATUAÇÃO DA EMPRESA NA PARAÍBA.....                                  | 35        |
| <br>  |           |
| <b>5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>                          | <b>36</b> |
| 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES FECHADAS.....                     | 37        |
| 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES ABERTAS.....                      | 37        |
| <br>  |           |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                       | <b>44</b> |
| 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....   | 45        |
| 6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....                                 | 45        |
| <br>  |           |
| <b>REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS.....</b>                                     | <b>47</b> |
| <br>  |           |
| <b>APÊNDICE A.....</b>  | <b>49</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Nesta monografia tratar-se-á dos temas motivação e treinamento relacionando estes à produtividade das empresas e baseando-se na historicidade da administração com as diversas teorias construídas antes desse estudo. Desde Maslow, Herzberg até mais recentemente Marras observa-se a importância da relação intrínseca entre esses dois elementos para uma boa conservação e/ou melhoria dos serviços dos chamados “colaboradores” das empresas (MARRAS/2011).

A motivação pode ser constituída por ações intrínsecas e extrínsecas ao funcionário e quando bem aplicada nos treinamentos das corporações eleva o potencial deste e pode vir a originar propensos líderes empresariais ou, em momentos específicos, companhias com funcionários extremamente dedicados, que “vestem a camisa da empresa”, como cita o jargão popular; beneficiando, neste sentido, empresa X empregado X cliente servido por esta empresa.

Diversos treinamentos são aplicados em empresas de todos os portes na tentativa de melhorar ou motivar tanto intelectualmente quanto emocionalmente os funcionários, atingindo assim os objetivos específicos e genéricos do treinamento (MARRAS/2011). Este estudo busca comprovar que a motivação e o treinamento equilibram conhecimentos, habilidades e atitudes além de fomentar o crescimento dos diversos setores e consequentemente de toda a corporação.

O processo que transforma a motivação a partir de um bom treinamento é exemplificado com o estudo de caso e mostra através de dados das entrevistas a funcionários o quão é importante à aplicação não em quantidade, mas em qualidade deste tipo de atividade para os funcionários. Em boa parte das pesquisas direcionadas a este tema, vê-se que o treinamento não como repetição de atividades práticas das corporações e sim como processo motivacional e com alcance emocional tende a ser mais valorizado e aumenta as chances de funcionários passarem a ser colaboradores de suas empresas, melhorando inclusive o ambiente de trabalho e aumentando a produção. Por isso, desde o advento da industrialização, no século XVI, o desenvolvimento destas vertentes de uma boa administração empresarial é teorizado, discutidos e aprimorados.

As pessoas constituem o principal patrimônio das empresas. Assim, é de suma importância que estejam sempre atualizadas, por isso o treinamento e a motivação convergem e passam a ser questões importantes para o sucesso do negócio e o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Através do treinamento, as pessoas se tornam

ousadas, ágeis, empreendedoras e preparadas para assumir riscos. Dessa forma, a empresa que investe em treinamento para seus funcionários, investe em si mesma e acredita no seu potencial.

O treinamento é um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar e também desenvolver competências para que se torne cada vez mais valiosa, a motivando de maneira contundente na busca de melhoria pessoal, social e corroborando com os interesses da empresa na qual se insere.

O presente trabalho tem por objetivo analisar a atuação do treinamento como fator motivacional para os colaboradores da Distribuidora Martins, filial João Pessoa/PB.

### **1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O processo de motivação humana é alvo de estudos desde o início do século XX. Diversas experiências e teorias foram formuladas a partir deste assunto, porém, é na atualidade que se constata a importância de ter colaboradores motivados no ambiente organizacional. A competitividade faz parte da rotina das empresas, aquelas que possuem um capital humano mais qualificado e motivado estão à frente dos seus concorrentes. Neste contexto Vergara (2000, p.43) afirma que: “[...] as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

As estratégias empresariais são formuladas para atender aos interesses organizacionais e conjugá-los com as expectativas pessoais dos colaboradores; o treinamento contribui neste sentido. Não basta ter funcionários motivados, o treinamento é essencial para o desenvolvimento da empresa, Marras (2011, p. 133) afirma que “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.” Neste sentido, as empresas devem estar atentas às influências do treinamento no comportamento dos seus colaboradores.

Uma das maiores dificuldades espantosamente é que apesar do uso crescente e inevitável da tecnologia nas empresas, uma parte dos colaboradores não tem domínio dos softwares necessários para o uso do computador e, por consequência, não consegue aprimorar-se a contento. Além de frustrante para o funcionário é comprometedor para a empresa que tende a assumir a responsabilidade de “alfabetizar” o funcionário para não haver perda para ela.

O retorno do capital investido em treinamento ocorre em prazos variados e é importante fazer uma avaliação dos resultados obtidos com treinamento para que o mesmo seja visto como investimento e não como despesa.

Avaliando este contexto formula-se o seguinte questionamento objeto deste projeto de pesquisa: treinamento é um fator motivacional na visão dos colaboradores da Distribuidora Martins, filial João Pessoa, PB?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar a atividade de treinamento como fator motivacional na visão dos colaboradores da Distribuidora Martins, filial João Pessoa, PB.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Analisar motivação à luz das diversas teorias da administração restringindo-se a dos *dois fatores* – higiênico e motivacional - de Frederick Herzberg;
- b) Estabelecer correlação entre motivação e treinamento;
- c) Identificar e classificar os tipos de treinamentos que a empresa oferece;
- d) Investigar a satisfação dos colaboradores com relação aos treinamentos oferecidos pela empresa;
- e) Identificar quais os treinamentos são mais aceitos pelos colaboradores.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A motivação e o treinamento de pessoal contribuem para melhorar o desempenho da empresa como um todo. Os estudos nesse campo comprovaram que pessoas motivadas produzem mais e melhor e que os fatores capazes de motivar as pessoas variam de acordo com a percepção de cada um, neste contexto Marras (2011, p. 25) afirma: “provou-se que a “atenção” dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade”. Caso o colaborador entenda o treinamento como uma atenção dada pela empresa, verifica-se que esta atividade influencia duplamente na produtividade, tanto no aspecto técnico quanto no atitudinal.

Esses dois pilares (a motivação e o treinamento) devem ser para empresa “faces da mesma moeda”, pois, concomitantemente produzem satisfação a empregados e empregadores e a avaliação deste processo é fundamental inclusive para justificar acréscimos ou decréscimos de lucros e corroborar com o marketing tanto pessoal quanto empresarial.

O cenário atual aponta uma série de mudanças na relação empregado-empregador e a valorização do capital humano tornou-se o foco das estratégias das grandes empresas, em diversos argumentos como a superação de dificuldades estruturais, a aquisição de funcionários que possam ascender e ocupar cargos de chefia em setores da empresa e mais ainda na obtenção de lucros tanto no que se refere a recursos financeiros quanto humanos (já que as empresas podem ter funcionários - destaque em escalas territoriais e, com isso, ganhar adeptos a sua filosofia de trabalho).

A conscientização dos funcionários em relação aos seus papéis nas organizações para opinar sobre métodos de operacionalização e os processos decisórios deixaram muitos líderes sem saber como administrar este novo cenário, uma vez que eles estavam habituados com a liderança tradicional e acreditavam que o único responsável pelo direcionamento da equipe era o líder. Por isso, as empresas tem seu poder de influência testado todos os dias com a opção de transformar seus funcionários em colaboradores “satisfeitos” ou apenas empregados de sua empresa. Esta diferenciação faz crescer o número de empresas que motivam - utilizando principalmente o treinamento diferenciado - seus empregados e organizam suas ações em concomitância a esse novo fenômeno do mercado de trabalho.

Destarte, a Distribuidora Martins aderiu a esta política de reconhecimento e desenvolvimento do seu colaborador, utilizando estratégias voltadas à realização de treinamento e incremento do processo motivacional de seus funcionários.

O estudo sobre a percepção dos colaboradores da filial desta empresa em João Pessoa, no que se refere ao treinamento como fator motivacional, se faz necessário; com a finalidade de verificar o alinhamento dos esforços da empresa e a realidade do público em estudo. Além disso, observa-se neste processo qual a relevância psicológica, estrutural e econômica para funcionário e empresa com a qualificação pretendida nestes treinamentos periódicos em busca, em sua maior parte, de dinamicidade, aprofundamento do conhecimento e da relação interpessoal dos envolvidos, mas, acrescentando-lhes a superação de metas e transposição de obstáculos desde educacionais até financeiros para excelência da corporação.

Teorizar, verificar dados e avaliar consequências do treinamento para a motivação pessoal e intrínseco crescimento profissional faz-se necessário para direcionar corporações e contribuir para construção de um mercado de trabalho competitivo, porém, de alta qualidade.

Por este motivo, vários foram os teóricos sobre esse tema no qual se fundamenta o estudo apresentado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITOS

Partindo da discussão em torno dos conceitos de motivação e treinamento, procura-se neste primeiro capítulo abordar os conceitos na visão de diferentes autores, bem como explicar as ambiguidades entre eles. Em seguida faz-se uma breve revisão das principais abordagens teóricas referenciadas na literatura, por forma a compreender e discutir os efeitos do treinamento como fator motivacional.

#### 2.1.1 Motivação

Dentre as inúmeras acepções de motivação, alguns autores as delimitam de acordo com as variáveis capazes de influenciar no alcance de um objetivo ou na tomada de decisão. Porém, levando em consideração a etimologia da palavra - Maximiniano (2004, p. 14), define “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover - o seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”. Pode-se analisar que o autor refere-se à motivação como algo que impulsiona para realização de uma determinada vontade.

Há que se partir, antes de tudo, da premissa teórica de que motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve “forças motivacionais distintas em momentos distintos” e, também, reconhecer que essas forças afetam diretamente sua maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. (MARRAS, 2011, p. 279).

Os conceitos de motivação trazem à tona o estudo sobre as inúmeras variáveis que impulsionam os indivíduos a fazer algo para atingir um objetivo. E hoje se confunde esse objetivo pessoal com o profissional, ou seja, aquilo que se quer para o indivíduo passa a ser aquilo que se quer para seu ramo profissional, sua empresa, sua corporação. Autores como Maslow e Herzberg foram pioneiros no estudo sobre os motivos individuais e a relação entre motivação e trabalho. Maslow tornou-se conhecido pela sua teoria sobre a hierarquização das necessidades, segundo ele as necessidades de nível mais complexo só seriam alcançadas após a total satisfação das necessidades mais simples.

Ainda sobre os motivos que visam a um trabalhador satisfeito ou insatisfeito no âmbito profissional, Marras (2011, p.27) analogicamente usa duas variáveis (X e Y) para explicar a potencialização do trabalho em detrimento a falta deste e possível prejuízo à empresa.

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente X, não gosta de trabalhar (...) é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança. Um trabalhador Y com gerente de visão Y é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é criativo (...) o trabalhador pode até não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente.

E esse “olhar diferenciado” se manifesta no investimento da empresa no processo motivacional de seus colaboradores podendo trazer êxito em toda a corporação.

Outros pesquisadores estudaram o assunto e alguns discordaram de Maslow, como Frederick Herzberg, professor da Universidade de Chicago, que dizia, em 1969, que a motivação é influenciada por fatores que levam à satisfação e fatores que levam à insatisfação. Segundo Herzberg, a motivação depende do atendimento de ambos. Contrariamente a outros teóricos do campo motivacional, que buscam um esclarecimento geral das causas para motivação humana, Herzberg concentrou seus estudos na importância da motivação no trabalho, apontando fatores que causam satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho (MARRAS/2011).

Sua publicação de 1959 no livro *The Motivationto Work* (Motivação para o Trabalho) pode ser resumida da seguinte maneira: há duas classes distintas de fatores que condicionam o comportamento e o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa; a primeira classe Herzberg (1959) chama de fatores higiênicos; a segunda de fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos são extrínsecos ao funcionário e levam em consideração pontos como estabilidade, relação patrão/supervisor/empregado, regulamento e oportunidades dentro do setor trabalhado que segundo o próprio autor não são preponderantes na satisfação/motivação do funcionário, mas corroboram com sua teoria de que ações e reações são interligadas. Isso implica dizer que o meio externo influencia, mas não impõe características aos funcionários e a empresa com a qual se adota determinada estratégia de incentivo a produção.

Os fatores motivacionais , ao contrário, são diretamente envolvidos no processo de satisfação pessoal e diferentemente do que propunha Maslow não são somente faltas do meio circundante, podem e devem ser também coordenadas com as necessidades emocionais do empregado.



"Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos." (*The motivation to work*, 1959).

Ainda para corroborar com as suas investigações Herzberg demonstrou que os fatores citados em tabela expositiva abaixo trazem nomenclaturas diferenciadas à atitudes tanto de empresários quanto dos colaboradores que evidenciam ou negligenciam a melhora das empresas tornando-se diretamente ligados uns aos outros, diferenciando-se apenas por seus autores; já que observa-se a preponderância da ideia de que a hierarquia também é consequência da satisfação ou não dos empregados, ou seja, estes ainda esperam atitudes positivas dos donos das corporações como motivação para continuar o trabalho colaborativo e corporativo.

A tabela abaixo esclarece melhor a diferença entre fatores higiênicos e motivacionais, exemplificando fatores que originam a satisfação e a insatisfação.

TABELA 01 - Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

| <b>Fatores que levam à insatisfação</b> | <b>Fatores que levam à satisfação</b> |
|---|---------------------------------------|
| Política da Empresa                     | Crescimento                           |
| Condições do ambiente de Trabalho       | Desenvolvimento                       |
| Relacionamento com outros funcionários  | Responsabilidade                      |
| Segurança                               | Reconhecimento                        |
| Salário                                 | Realização                            |

**FONTE:** *Administraçãoonline.com.br* (2012)

Já de acordo com B.F. Skinner, um dos principais representantes da escola comportamental em psicologia, não há como estudar o ser humano do ponto de vista de sua subjetividade; seus sentimentos, emoções e processos do pensamento devem ser levados em consideração, mas definitivamente não são passíveis de sofrerem a aplicação dos métodos da ciência empirista, ou seja, não podem ser medidos ou regrados como uniformes. Em outras palavras, a uniformização proposta e criticada brilhantemente na obra “Tempos Modernos” é

impossível, pois cada ser humano – em consequência, cada funcionário da empresa – responde de maneira diferente ao estímulo motivacional, mas tende a corroborar com o imposto pela empresa porque lhe é benéfico ou necessário. O único meio razoável para a compreensão do homem é o de seu comportamento manifesto, aquilo que é concreto e plausível para ambos, patrão e funcionário, o mundo da objetividade (SKINNER, 1974).

A motivação humana, para Skinner (SKINNER, 1974), depende, portanto, essencialmente de estímulos externos como a indução de um indivíduo a realizar um trabalho através de reforço com dinheiro ou bens. Da mesma forma que o comportamento do indivíduo é positivamente reforçado pelo grupo, um comportamento recompensado tende a ser repetido (MARRAS, 2011). Embora interno, o motivo só é desencadeado graças à ação do ambiente sobre o indivíduo; ele é a forma como o indivíduo reagirá frente à influência do meio.

Há ainda o estudo de David McClelland (MURRAY/1986) que sustenta que existem três necessidades adquiridas, isto é, não inatas, aprendidas, que influenciam a motivação - a necessidade de realização, de fazer bem as coisas, de atingir as metas; a necessidade de poder, de conduzir pessoas; a necessidade de pertencimento, de fazer parte de grupos, de ter amigos.

A motivação depende da adequação das necessidades do trabalhador à situação profissional que ele vivencia, e compete ao administrador avaliar as necessidades do trabalhador, relacioná-las com os recursos motivacionais e tarefas de que dispõe para obter o máximo desempenho para a organização e a máxima satisfação para o profissional, pois ambas caminham juntas. Entre estas percepções vê-se o treinamento como uma das ferramentas de congruência das diversas teorias que pressupõe o crescimento da motivação.

### 2.1.2 Treinamento

Desde a implantação das primeiras fábricas e indústrias no mundo corporativo, no início do século passado, o treinamento já era utilizado como ferramenta de organização e qualificação do trabalho. O treinamento estava direcionado à produtividade mecânica, em seu aspecto físico. As primeiras definições de treinamento apoiavam-se no desenvolvimento de aptidões para execução de uma determinada tarefa ou atividade profissional bem definida (FONTES/1980).

Com a evolução do pensamento empresarial o conceito de treinamento também evoluiu e passou incorporar aspectos psicossociais. “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes

relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização.” (MARRAS, 2011, P.133).

Muito mais do que passar conhecimento, os treinamentos têm como objetivo capacitar profissionais que, por sua vez, devem atender as expectativas das empresas. Treinar é a palavra chave para os que almejam sucesso, e muitas organizações já contam com planejamentos e programações especiais, focadas em suas necessidades, para construir equipes preparadas e atualizadas.

O treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem. Assim, pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento, que são a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento ou modificação/reciclagem de atitudes e desenvolvimento de conceitos. Modernamente, treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, se tornando cada vez mais valioso para otimização no trabalho (MARRAS/2011).

É uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações sendo capaz, inclusive de formar novos líderes para a empresa em que é bem aplicado.

Por ser tão essencial às empresas deve também apresentar constância e atrair os funcionários, já que destes saem todos os bons resultados de uma corporação. Treinar uma vez não significa nada e pode ao contrário do esperado desmotivar o empregado por ser mais uma obrigação em seu cotidiano de trabalho em vez de uma constante busca da competência profissional. O resultado final deste deve ser o alcance da excelência, o sucesso pessoal e organizacional (CHIAVENATO/2006).

No início do século XX, com a Escola clássica de Administração, o objetivo dos treinamentos era fazer com que seus funcionários alcançassem o maior grau de produtividade possível, considerando apenas os aspectos mecânicos do trabalho. Contemporaneamente o treinamento tomou proporções mais amplas, principalmente nas grandes organizações, treinar não é apenas ensinar a tarefa, mas também suprir necessidades de conhecimento, habilidades e atitudes para que os colaboradores contribuam com os objetivos da empresa (MARRAS, 2011).

Na década de 90 (MARRAS/2011) o treinamento passou a ter enfoque sistêmico, envolvendo as habilidades com o conhecimento de cada profissional e esquematizando uma forma para a implantação do treinamento, passando pelo diagnóstico, montando um plano de ação, executando o mesmo e efetuando avaliações após a implantação para analisar se o resultado foi benéfico ou não.

É o mais próximo que se tem hoje da utilização do que Marras (2011, p. 133) denomina CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) de cada trabalhador para contribuir com seu próprio crescimento e o da corporação do qual faz parte. Além deste, é necessário fazer com que o treinamento atinja seus objetivos genéricos dentre os quais se destacam o incentivo motivacional que permite ao trabalhador a possibilidade de ser eficiente e eficaz - em palavras ditas pelos próprios trabalhadores “se sentirem importantes na empresa”; o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho na empresa e a otimização pessoal e organizacional a fim de atingir a excelência de que o mercado mutável e exigente precisa a todo o momento.

### 3.2. PROCESSO MOTIVACIONAL

A maioria das empresas, nos últimos anos, reconhece a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados. Pensando nisso, avalia que motivação é a força que impulsiona a todos em busca do objetivo comum de qualquer empresa e a credencia como instrumento de sustentação e confiabilidade.

Há diferentes tipos de motivação: a motivação pessoal é baseada na convivência entre amigos e colegas de trabalho ou estudo; a motivação profissional que se dá através da recompensa de um trabalho reconhecido através de nossas habilidades e a motivação espiritual que consiste na crença e na fé das pessoas.

Existem várias teorias de motivação e a primeira delas segundo Freud, diz que as forças psicológicas atuam de forma efetiva e acabam moldando o comportamento do ser humano. Maslow (MARRAS/2011), como já citado, considera que a motivação é resultado de uma soma de necessidades ou um grupo de necessidades (fisiológicas, seguranças sociais, estima e autorrealização).

A Teoria da Equidade criada por Adams é bastante popular na área da psicologia e mostra que as pessoas são motivadas a alcançar igualdade e justiça nas suas relações no ambiente organizacional; a Teoria da Expectativa afirma que além do esforço as pessoas precisam acreditar que a energia empregada resultará em uma avaliação favorável; a Teoria da

Auto Eficácia afirma que tanto o desempenho quanto a movimentação são determinados por valores, ou seja, as crenças sobre quanto elas podem ser eficientes.

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg (MARRAS/2011), sendo publicada em seu livro “A Motivação para Trabalhar” (*The Motivation to Work*). Tal teoria teve por base entrevistas realizadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh. Seu objetivo era identificar os fatores que causavam a satisfação e a insatisfação dos empregados no ambiente de trabalho. Para isso, questionou os entrevistados sobre o que os agradava e os desagradava nas empresas em que trabalhavam.

Herzberg, então, dividiu estes relatos em dois fatores: **motivacionais** (os que agradavam) e **higiênicos** (os que desagradavam). Divergindo de Maslow, que estudou a satisfação das necessidades das pessoas em diversos campos de sua vida, Herzberg procurou estudar o comportamento e a motivação das pessoas dentro das corporações, especificamente.

Nesta teoria, os fatores higiênicos são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito. Para o autor, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

A Teoria dos Dois Fatores aponta o fator higiênico e motivacional como principais fatores que orientam o comportamento humano e é contemporaneamente uma das mais estudadas e contempladoras da instituição de métodos de treinamento diferenciados nas empresas também refletidas neste estudo.

A teoria das Necessidades Adquiridas, também conhecida como Teoria de R.A.P. (realização, associação e poder) ou Teoria da necessidade Aprendida, ou ainda Teoria da Motivação pelo êxito e/ou medo, foi desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David McClelland (1917 – 1998). Ela parte do princípio de que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: realização, associação e poder (MARRAS/2011).

Essas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com os outros indivíduos e com o ambiente e se compõem de realização quando o desejo da pessoa é atingir objetivos que representem desafios de fazer da melhor maneira e mais eficiente por isso esse funcionário gosta de assumir responsabilidade e traça as suas metas com vista a sua realização. O seu maior desejo é ser excelente, estar em constante processo de aperfeiçoamento e melhorar cada vez mais a sua eficiência. A outra necessidade, a de poder, tem como premissa o desejo de controlar, decidir e influenciar e ser responsável pelo desempenho dos outros. Pessoas que possuem uma alta necessidade de poder tentam se

destacar ou causar impacto de alguma forma diante dos outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter bom desempenho. Tendem a assumir mais riscos, desde que isso lhes dê mais visibilidade diante dos que desejam impressionar. A última necessidade dessa teoria versa sobre a associação e representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade.

Dentre todas as teorias que se destacam no âmbito da psicologia, do estudo de recursos humanos para as empresas e que coexistem com o desenvolvimento das corporações no mundo moderno algumas se destacam por perpassar territórios e ser atemporais. São estas que facilitam o entendimento da relação e importância da motivação para o crescimento pessoal e corporativo apesar de corroborar com o capitalismo.

### 3.2.1 Teorias

As diversas Teorias da Motivação foram desenvolvidas na segunda metade do século XX, e estão em constante pesquisa. Muitos estudiosos caracterizam estas teorias como do estudo da “Satisfação”, pois visam medir o índice de motivação das pessoas, baseadas em suas necessidades e aspirações. Estes anseios podem ser pessoais, no nível das necessidades internas, como explica a Teoria da Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow (MARRAS/2011), e em nível profissional, tangível aos aspectos e ambientes externos como a teoria de Herzberg (MARRAS/2011).

Adepto da psicologia humanista que entende a motivação diretamente ligada à satisfação de necessidades; a proposta de hierarquia de tipos de necessidades, conhecida como Pirâmide de Maslow, pode ser assim resumida: na base da pirâmide tem-se necessidades indispensáveis à vida, chamadas de necessidades primárias, como a satisfação de necessidades fisiológicas básicas do corpo físico (respiração, comida, água, etc.). Logo acima vem a necessidade de segurança, de amor e relacionamentos e de estima; por último, no grau mais refinado, vêm as necessidades de realização pessoal; estas são chamadas de necessidades secundárias. As necessidades primárias são atendidas externamente (comida, roupa, dinheiro, etc.); as necessidades secundárias são atendidas internamente (sensações de afeto, autoestima, realização pessoal) (MARRAS/2011).

A Pirâmide de Maslow, no entanto, tornou-se um importante modelo explicativo da Psicologia Organizacional. Algumas empresas preocupadas em preservar seus executivos de maior sucesso procuram, além das recompensas financeiras, oferecer a eles condições que atendam sua necessidade de expressar sua criatividade e realização pessoal, como a

oportunidade de atuar em programas voluntários de apoio a comunidades carentes, apoiar ou organizar programas culturais e uma série de outras ações que também agregam uma importante imagem de responsabilidade social a estas empresas.

Para Maslow o ser humano é um eterno insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve ser razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Deste modo delimita estas necessidades em:



FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow  
FONTE: administracao.com (2014)

Diferentemente de Maslow, as pesquisas de Frederick Herzberg, realizadas em empresas dos Estados Unidos, e que embasam a sua teoria, mostram dois fatores como essenciais para a satisfação: a Higiene e a Motivação. Para ele, estes dois elementos podem criar satisfação ou insatisfação nos colaboradores, mas não se opõem.

O psicólogo defende que a higiene embora não motive, em sua ausência também é um fator desmotivador. Já a motivação é um fator decisivo no ambiente de trabalho.

No que tange a Higiene, imagina-se uma empresa onde as dependências estão sempre sujas, o ambiente é “tóxico” e não dá condições para os colaboradores estarem plenos e

fazerem um bom trabalho. É claro, que de forma geral, ninguém se sentirá confortável em ocupar um local como este e desenvolver suas atividades com sucesso.

A Motivação está também na forma como o ambiente é higienizado, porém inclui ainda elementos de satisfação e insatisfação no trabalho, que vão além do ambiente em si. Está ligado especialmente aos fatores relativos às condições de trabalho, estresse, bons ou maus relacionamentos entre os líderes e colaboradores, por exemplo. Frederick Herzberg classificou e dividiu estes aspectos entre: Intrínsecos (Motivacionais) e Extrínsecos (Higiene) diferentemente nomeados por diversos autores (MARRAS, 2011, p. 28).

**TABELA 02: Fatores Higiênicos, segundo Herzberg**

| <b>Fatores Higiênicos</b> | <b>Determinantes</b>  |
|---------------------------|---|
| Supervisão                | A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados. |
| Políticas empresariais    | Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.                |
| Condições ambientais      | Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.     |
| Relações interpessoais    | Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.      |
| Status                    | Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.                        |
| Remuneração               | O valor da contrapartida da prestação de serviço.                                     |
| Vida pessoal              | Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.                                  |

**FONTE:** MARRAS, 2011.

**TABELA 03: Fatores Motivacionais, segundo Herzberg**

| <b>Fatores Motivacionais</b>   | <b>Determinantes</b>  |
|--------------------------------|---|
| Realização                     | O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.                        |
| Reconhecimento pela realização | O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido. |
| O trabalho em si               | Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.  |
| Responsabilidade               | Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.                                   |
| Desenvolvimento pessoal        | Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.                          |
| Possibilidade de crescimento   | Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.               |

**FONTE:** MARRAS, 2011.

Em outras palavras, Frederick defende que as empresas devem buscar eliminar as influências negativas relativas aos fatores intrínsecos. Para ele os gestores devem focar no equilíbrio do ambiente de trabalho e na qualidade organizacional, e dar atenção à criação efetiva de atividades estimulantes, novos elementos de motivação de forma contínua para que



sua empresa não mergulhe no desconforto interpessoal e caminhe para o desestímulo de seus profissionais.

Na Teoria da Fixação de Metas o mais interessante para os estudos de motivação é que muitas organizações utilizam a fixação de metas em seus processos de trabalho, embora nem todas se baseiem na teoria.

A teoria afirma que “as intenções – expressas como metas – podem ser fonte principal de motivação no trabalho”. Pode-se dizer que metas claras aumentam a produtividade e se o indivíduo aceita metas difíceis, estas geram alto desempenho (ROBBINS, 2008, p. 52).

Meta é aquilo que uma pessoa realmente deseja alcançar. Podendo ser específica, quando se deseja determinado objeto ou resultado em um determinado tempo ou situação, ou ser genérica, quando se deseja algo que necessita de várias outras metas específicas para alcançá-la (SPECTOR, 2006). Por exemplo, desejar vender certa máquina em uma semana, é uma meta específica. Mas se o desejo é ter o melhor desempenho em vendas, é uma meta genérica, pois necessitará de várias vendas específicas para atingir o objetivo final.

A Fixação de Metas também é comparada com teoria de Maslow, quando se verifica as necessidades de autorrealização, pois no caso da fixação de metas isso não é muito observado. Mas, os estudiosos desta defendem que não são todas as pessoas que sentem a necessidade de autorrealização, considerando-os a minoria dos indivíduos de uma empresa, assim a teoria não é aplicável na maioria dos casos (ROBBINS, 2008).

### 2.2.2 Fatores que influenciam a motivação

A motivação é uma força interior que se modifica a cada momento durante toda a vida, que direciona e intensifica os objetivos de um indivíduo. Dessa forma, quando se diz que a motivação é algo interior, ou seja, que está dentro de cada pessoa de forma particular segundo algumas teorias, erra-se em dizer que alguém motiva ou desmotiva, pois ninguém é capaz de fazê-lo. Existem pessoas que pregam a automotivação, mas tal termo é erroneamente empregado, já que a motivação é uma força intrínseca, ou seja, interior e o emprego desse prefixo deve ser descartado.

Motivar pessoas é uma tarefa muito difícil, porém, existem vários itens que podem levar as pessoas à motivação. Mas é importante lembrar que as necessidades variam conforme o momento e também de pessoa para pessoa. Uma das recomendações mais importantes é valorizar as pessoas igualmente.

Maslow ressalta que o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica e alguns fatores corroboram com essa apreciação ao detalhar as necessidades humanas, de forma hierárquica, já mencionadas. Tais necessidades devem ser supridas primeiramente no alicerce das necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas são as iniciantes do processo motivacional, porém, cada indivíduo pode sentir necessidades acima das que está executando ou abaixo, o que quer dizer que o processo não é engessado, e sim flexível, cabendo às organizações que pretendem ser bem sucedidas, as observações nos seus valores nos colaboradores das empresas.

### 2.3 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS EMPRESAS

As empresas nos últimos anos reconhecem a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados por isso é necessário que os colaboradores – termo correntemente usado também como estratégia de melhoramento nas relações empresa/funcionário - estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas e criar novas condições, atingindo os objetivos da melhor maneira possível.

Essa premissa de que motivados funcionários são mais produtores tem se espalhado em empresas principalmente de grande e médio porte e levam em consideração a possibilidade de influência do fator psicológico no fator econômico da empresa, não deixando de constatar a evolução de empregados mais exigentes e informados no que diz respeito à educação escolar e ao ambiente de trabalho prazeroso.

Independente do ramo em que se atua, e quais as características dos seus funcionários, para levantar o que é motivador para cada um deles, a motivação move resultados, cumpre metas, atinge objetivos e cria facilitadores emocionais para driblar os dificultadores do dia-a-dia sendo essencial para quaisquer atividades.

As organizações que investem nos funcionários como o maior recurso, deve-se atentar em atitudes que motivam esses colaboradores, tais como: ter um ambiente de trabalho positivo, facilitar aos empregados um âmbito para que tomem suas decisões e respeitá-las, mostrar para o colaborador como seu trabalho pode afetar aos resultados do departamento ou da companhia, e fazer com que o mesmo se identifique com a identidade corporativa, aplicando *feedback* construtivo de seu desempenho indicando os pontos de progresso e aqueles que podem melhorar-se. (MARRAS, 2011)

Encorajar as iniciativas é recomendável que as empresas adotem um sistema de recepção de sugestões, e que demonstrem receptividade nas sugestões e ideias manifestadas.

A iniciativa das pessoas ou equipes é um sinal de motivação, ser solicitado a participar de novas propostas ou até mesmo para solucionar algum problema, motiva o ser humano. Gil (2001, p. 212) ressalta que para estimular as pessoas, “é necessário que se estabeleçam metas ambiciosas. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande”.

A motivação trata-se, portanto, de forças propulsoras de cada colaborador e estão associadas à produtividade e desempenho, despertando o interesse dos dirigentes, desta forma, o crescimento da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender as expectativas da organização.

## 2.4 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA AS EMPRESAS

A competitividade e a globalização estão transformando as mudanças organizacionais em algo comum no ambiente corporativo. Tal fato ocorre de forma que, as empresas são obrigadas a capacitar seus colaboradores. O treinamento de boa qualidade é, além de ferramenta essencial para essa capacitação, importante porque aproxima, estreita laços, melhora o entendimento entre os envolvidos e facilita a observação e possível resolução de dificuldades estruturais, claro que, “em melhoria da empresa” e possibilitando “ganhos para todos”.

Torna-se notório que, como afirma Chiavenato “o treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimento sistemático e organizado pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido” (CHIAVENATO, 1999), mas, esse propósito tem por obrigação ser comum a empregado e empregador, se não, corre o risco de ser mais uma imposição da corporação e não obtém o resultado, o envolvimento esperado para melhoria da produção.

As empresas estão adotando com mais confiança o que denominam políticas de gestão de pessoas, de forma a garantir as metas organizacionais, a fim de obter seu diferencial competitivo, seus talentos. Sendo assim, o treinamento se mostra essencial para garantir às organizações a variante necessária impulsionada pelos novos desafios globais.

O treinamento é uma atividade destinada a promover a melhoria do indivíduo e da empresa, tornando-os mais qualificados. Para que seja possível oferecer treinamentos eficazes é preciso que: haja um detalhado levantamento das necessidades de treinamento; qualidade na programação, planejamento e organização. Sendo assim, aplicado de forma correta haverá o bom aproveitamento do capital investido, possibilitando que o trabalhador esteja apto para

desempenhar a função que lhe foi atribuída, pois pessoas qualificadas, criativas, inovadoras, atualizadas e motivadas, consequentemente trarão inúmeros benefícios à organização.

## 2.5 RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO

O comportamento das pessoas varia em decorrência de diferentes motivações, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra, o que motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra (VERGARA, 2000, p. 52).

Para que ocorra a motivação, as empresas precisam conhecer cada um de seus funcionários para saber realmente o que os motiva. Porém, as respostas seriam inúmeras, tais como, por saberem que através do esforço no trabalho alcançarão seus ideais dentro da organização, pelo reconhecimento, pelo salário, pelos benefícios que a empresa lhes proporciona, pela realização pessoal, pela satisfação pelo cargo ocupado, autonomia dentro da empresa e até mesmo o medo de perder o emprego pode fazer alguém se motivar (VERGARA, 2000, p.47).

O envolvimento completo do funcionário requer muito esforço dos organizadores, não basta apenas aumentar o salário pelo desempenho no trabalho, a pessoa envolve-se muito mais quando se sente recompensada de maneira verdadeira. Oferecer incentivos para satisfazer as pessoas ajuda a estimular a motivação das mesmas. Por outro lado, as pessoas já devem estar satisfeitas para que outros fatores as levem à motivação.

A busca pela necessidade de treinamento deve ser observada pelas organizações, uma vez que a realização do treinamento vincula colaborador e aperfeiçoamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no meio corporativo; a consciência do papel que deve ser desempenhado e tudo que requer uma postura profissional, consciente e responsável (CAMPOS, 2004). Logo, tem-se a busca pelo desenvolvimento tanto do indivíduo como da organização com profissionais bem preparados diante das mudanças ocorridas constantemente. Essa busca tende, logicamente a beneficiar a corporação por sua estrutura majoritária e seu poder em relação aos empregados, mas, consubstancia a ascensão também profissional, pois dá margem a descobrimento de valores, transposição de cargos e em casos já mencionados e propagados no meio empresarial, mudança de postura da própria corporação para se adaptar aos seus funcionários e seus anseios.

O bom relacionamento entre esse meio corporativo e a produção lucrativa parte do princípio de que ao “sentir-se bem” na empresa, o funcionário passa no jargão popular a

“vestir a camisa” da empresa e colabora com seu crescimento, pois acredita realmente nos propósitos da mesma em relação à sociedade.

O treinamento é algo que precisa de fatos reais e dados fidedignos, para que de acordo com a realidade organizacional, instruir os aprendizes com informações verdadeiras, levar ao conhecimento e consequente sabedoria (MARRAS, 2011), ou seja, o treinamento capacita para possíveis transformações no âmbito laboral. Diferentemente da motivação que, segundo alguns estudiosos se basta pela alegria, emoção, empolgação, sem nenhuma base racional, e por outros, já mencionados, são direcionados por ações da empresa.

O funcionário será motivado a produzir mais quando acreditar que o seu esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho (MARRAS, 2011), e que esta boa avaliação resultará em recompensas organizacionais e, com isso, ele irá satisfazer suas metas pessoais.

As transformadas relações entre o produto e o resultado destas duas variantes entre os recursos materiais e humanos de uma corporação são o retrato da sociedade contemporânea que observa o conjunto como extremamente superior ao individual, mas, a este último dá o valor de transformador do coletivo, do social, do empresarial.

Treinamento e motivação são intrinsecamente ligados e podem fomentar no funcionário de uma empresa a realização de projetos que beneficiem diretamente a sociedade (MARRAS, 2011), sobre a qual é inserida e sob a qual seus lucros devem ser extraídos, levando em consideração principalmente a capacidade humana de se superar em busca de melhorias individuais e coletivas.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo considera-se a relação entre o problema, a teoria, o método e os resultados a serem alcançados. Para Gil (1987, p. 27) determinar o método da pesquisa “é o caminho para se chegar a determinado fim. É o método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicas adotadas para se atingir o conhecimento”. Existe uma grande variedade de métodos e técnicas de pesquisa e “são incontáveis e absolutamente diversas as classificações da metodologia que se pode encontrar na literatura especializada” (VENTURA, 2002, p. 76-77), mas é importante escolher e seguir um caminho.

#### 3.1 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem por objetivo analisar a atuação do treinamento como fator motivacional para os colaboradores da Distribuidora Martins, filial João Pessoa/PB. Para realização da pesquisa de caráter descritivo optou-se por uma coleta de dados primários obtidos através das respostas de um formulário, e por uma análise qualitativa desses dados.

A seleção neste trabalho por uma abordagem qualitativa permeia-se por questões quantitativas para facilitar a compreensão e possível transcrição de dados em opiniões mais emocionais do que empíricas. Baseia-se no que afirma Richardson (2008) que, em contraste com a pesquisa quantitativa examinadora das partes componentes de um fenômeno, a qualitativa revela como essas partes se interagem para formar o todo. A abordagem qualitativa é adequada no que diz respeito ao tratamento contextual do fenômeno, pois desta forma considera-se as diversas variáveis que compõem o resultado da pesquisa.

É o que confirma estudiosos sobre as diferenças entre as pesquisas quantitativa e qualitativa na utilização do questionário relacionando-os à forma estrutural deste. Na pesquisa qualitativa, há um roteiro a ser seguido pelo entrevistador e os entrevistados têm seus depoimentos gravados e posteriormente avaliados. Já na pesquisa quantitativa, os entrevistados respondem a um questionário bem estruturado, construído por perguntas claras e objetivas responsáveis pela uniformidade do entendimento dos entrevistados.

#### 3.2 DESCRIÇÕES DO AMBIENTE DAS ATIVIDADES

A história do Martins se inicia em 1953 através do pioneirismo, ousadia e empreendedorismo do jovem Alair Martins do Nascimento, que com dezenove anos

convenceu a família a vender as terras para investir em um pequeno armazém em Uberlândia/MG. Atualmente a empresa é líder e referência no segmento atacadista-distribuidor brasileiro, com mais de 376.850 clientes ativos conforme informações do site da empresa. Essa história de sucesso foi construída com base na prática de um conjunto de valores que norteiam os relacionamentos com todos os públicos da empresa. O seu objetivo fundamental é ser o principal integrador da cadeia de demanda.

As atividades da pesquisa foram desenvolvidas na unidade regional de negócio de João Pessoa, a mesma foi fundada em 1998 e hoje possui um headcount de 310 colaboradores. As atividades da empresa estão divididas em duas partes distintas, a comercial, que abrange toda a força de vendas e compras, e a operacional, com colaboradores que atuam nos turnos do dia e da noite para conseguir integrar produção e consumo com a maior eficácia possível.

### 3.3 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

O universo (população) da pesquisa é representado por todos os colaboradores que atuam nas áreas administrativa e operacional da empresa e que participaram de treinamento. Marconi e Lakatos (2001) definem população ou universo como sendo o conjunto de seres que assumem pelo menos uma característica em comum. A amostra foi escolhida de acordo com a acessibilidade da pesquisadora, desta forma participaram 20 colaboradores.

Nesta pesquisa, para coleta de dados, foi utilizado um formulário estruturado em escala de concordância de Likert com cinco pontos. Dessa forma os respondentes especificaram o seu nível de concordância com cada afirmação utilizando as seguintes opções de repostas: CT = Concordo Totalmente; C = concordo; I = indiferente; D = discordo; DT = Discordo Totalmente. A primeira parte do formulário tem por objetivo obter informações socioeconômicas dos colaboradores como o gênero, a idade, grau de escolaridade e faixa salarial. A segunda parte do formulário é composta por 13 afirmações nos moldes da escala de Likert que utilizou como referência os estudos na área da motivação propostos por Frederick Herzberg para investigar se o treinamento é percebido pelos colaboradores como fator motivacional. A terceira parte do formulário é composta por três perguntas abertas elaboradas para extrair dos participantes se o treinamento é percebido como fator motivacional para os mesmos.

#### **4. VISÃO GERAL DA EMPRESA**

O Martins foi fundado há 60 anos e construiu uma história de sucesso, tornando-se uma referência na distribuição e no varejo do país, informações obtidas no sítio da empresa na intranet. Ao longo da sua trajetória e com a diversificação e amplitude de seu atendimento em todas as regiões do país, assumiu o papel de integrador da cadeia de consumo. Para agilizar e aperfeiçoar a prestação de serviços aos clientes foram implantadas Unidades Regionais de Negócios em áreas estratégicas do país: Uberlândia/MG, Camaçari/BA, Ananindeua/PA, Manaus/AM, Jaboatão dos Guararapes/PE e João Pessoa/PB. A filosofia de atuação das empresas Martins é integrar produção e consumo por meio de um sistema de relações de qualidade que capacite seus integrantes para cooperar e competir atuando segundo os princípios da sustentabilidade, gerando resultados consistentes para todas as partes interessadas.

As áreas da empresa são divididas em diretorias e todas estão subordinadas a uma diretoria geral. Cada área ou diretoria é subdividida para atender a demandas do seu setor, atualmente o Martins conta com onze diretorias: Compras, Desenvolvimento Humano & Organizacional (DH&O), Finanças e Controladoria, Gestão de Risco (ética e auditoria), Jurídico, Logística, Operações Regionais, Tecnologia da Informação, Trade Marketing, Vendas e SMART.

A Diretoria de Desenvolvimento Humano & Organizacional (DH&O) utiliza as melhores práticas de mercado na gestão de pessoas por meio das áreas internas de Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Remuneração, Carreira & Sucessão, Comunicação & Gestão de Clima. Esse modelo tem o objetivo de organizar, de maneira eficaz, os processos de gestão de pessoas e possibilitar aos colaboradores o desenvolvimento de suas carreiras.

##### **4.1 TREINAMENTO NO DISTRIBUIDOR ATACADISTA MARTINS**

O Modelo de Educação Corporativa no Martins vem se desenvolvendo ao longo dos anos e a empresa tem buscado a excelência em Educação Empresarial, proporcionando aos seus colaboradores condições de desenvolvimento pessoal e profissional.

As ações de aprendizagem e treinamento empresarial são divididas em duas áreas de atuação - os colégios de educação corporativa e a educação básica. O colégio de educação corporativa contempla as áreas: comercial, logística, varejo, liderança e vendas. O objetivo é



desenvolver uma trilha de aprendizagem com foco no desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas. Já a educação básica tem os seus eixos de aprendizagem direcionados ao Negócio Martins, isso implica no desenvolvimento profissional dos colaboradores que exercem funções operacionais.

O Martins mantém diversos programas de Educação Corporativa voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus colaboradores:

- ✓ Workshop Transformando Feedback em Ações;
- ✓ Coaching;
- ✓ Formação de Coaching;
- ✓ Workshop Os 7 Hábitos;
- ✓ Certificação Pipeline Liderança;
- ✓ Curso de Liderança Assertiva Fundação Vanzonili;
- ✓ Capacitação Mais Martins;
- ✓ Encontro de Vendas Martins;
- ✓ Treinamento de Gerenciamento por Categoria;
- ✓ Colégio SMART;
- ✓ Desenvolvimento de Assistentes e Auxiliares;
- ✓ Juntos pela Qualidade;
- ✓ Treinamento Jeito Martins de Ser;
- ✓ Operador nota 10;
- ✓ Escola preparatória de equipamentos (transpalete, empilhadeira, plataforma);
- ✓ Escola Preparatória de Motoristas;
- ✓ Treinamento POP Atacado;
- ✓ Treinamento de Procedimentos B2B;
- ✓ Game Integração (EAD);
- ✓ Gestão de Loja (EAD);

A grande maioria desses treinamentos oferecidos pela empresa é realizada no horário de trabalho para garantir a participação de todos. Além disso, nos casos dos treinamentos online a empresa possui uma plataforma de cursos no sistema de Ensino a Distância (EAD). Geralmente as ações destes treinamentos são corporativas, porém em alguns casos existe a necessidade de treinamentos mais específicos à realidade da filial.

A empresa destina aos seus colaboradores mais de 350 cursos através do programa de ensino a distancia, o FORMAR.

No ano de 2014 aproximadamente 8.362 colaboradores utilizaram esta ferramenta, contudo, na Unidade Regional da Paraíba este tipo de treinamento (EAD) não é popular, apenas 60 colaboradores fizeram uso da plataforma de cursos (Informações obtidas através da intranet da empresa).

Os treinamentos existentes no Martins corroboram com os objetivos específicos e genéricos observados por Marras (2011), proporcionam ao participante a oportunidade de qualificação profissional e o desenvolvimento da sua motivação dentro da organização.

#### 4.1.1 ATUAÇÃO DA EMPRESA NA PARAÍBA

A Unidade Regional de Negócios de João Pessoa, objeto deste estudo, foi fundada no ano de 1998. No início das suas atividades tratava-se apenas de um centro de distribuição em uma área estratégica do país, hoje a unidade é uma das regionais mais importantes do Brasil.

A estrutura da filial de João Pessoa é organizada estrategicamente para que cada área específica; armazém, logística, compras, vendas e desenvolvimento humano e organizacional, atue com autonomia, porém todas as áreas são subordinadas às suas diretorias nacionais.

Atualmente esta filial conta com aproximadamente 310 colaboradores atuando na operacionalização do negócio “Martins”, divididos nos turnos diurno e noturno para atender a demanda que cresce todos os anos.

A Distribuidora Martins possui estratégias bem definidas nas áreas de treinamento e motivação. Atualmente a empresa oferece aos seus colaboradores treinamentos de abordagens técnica e comportamental. No ano de 2014 os investimentos direcionados a treinamento e motivação somaram mais de R\$ 50.000,00 na unidade regional da Paraíba.

A área de desenvolvimento humano e organizacional está disposta nacionalmente conforme organograma abaixo.



Figura 2 – Organograma da área de DH&O  
Fonte: Pesquisa Atual

Na unidade de João Pessoa temos de forma atuante a administração de processos (benefícios, rescisão, admissão), treinamento e desenvolvimento e comunicação e gestão de clima. A atuação de gerência de carreira e sucessão é nacional, porém os programas de planos de carreira se adequam a todas as filiais.

A área de treinamento e desenvolvimento tem impulsionado a carreira de muitos de seus colaboradores através de treinamentos como o Colégio de Liderança (Armazenagem), Escola Preparatória de Motoristas (Logística), Programa de Estágio e Programa Jovem Empreendedor (aprendiz legal), além de ter cursos e treinamentos devidamente estruturados para o público operacional como o POP (Programa Operacional Padrão) e o programa Operador Nota 10. A plataforma de ensino a distância é bastante diversificada e oferece cerca de 350 cursos para todos os colaboradores da empresa, os mesmos podem ser realizados na empresa, em ambientes apropriados (salas do FORMAR), ou nas residências. Todos os treinamentos citados acima são realizados em todas as unidades regionais do Martins.

Portanto, a Diretoria de Desenvolvimento Humano & Organizacional através da área de treinamento e desenvolvimento atua em sinergia com a estratégia da empresa destinada a desenvolver, aperfeiçoar e valorizar seu capital humano.

## 5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, foi realizada a análise e interpretação dos dados fornecidos através do preenchimento do formulário que foi preenchido pelos colaboradores. Ao serem coletados, os dados obtidos foram reunidos, analisados e agrupados de acordo com a sequência dos temas

perguntados no questionário. Para explicar os resultados, destacamos as respostas e as interpretamos juntamente com pesquisas bibliográficas sobre o assunto e utilizando também os dados obtidos em nossa pesquisa.

### 5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES FECHADAS

Na análise dos dados sobre o perfil dos colaboradores foram consideradas quatro variáveis: o gênero, a idade, grau de escolaridade e faixa salarial. Do total de 20 participantes, 12 pertencem ao sexo masculino e 8 ao sexo feminino, os mesmos variam entre 24 e 47 anos de idade. Para a variável referente ao grau de escolaridade demonstrou-se que 6 concluíram o ensino médio completo, 1 faz curso superior, 8 possuem curso superior completo e 5 são pós-graduados. A faixa salarial varia em dois intervalos, 5 respondentes recebem entre 4 e 5 salários mínimos e os outros 15 participantes recebem entre 1 e 3 salários mínimos.

Na apresentação dos resultados obtidos na parte dois do formulário apresentado no Apêndice A, cada opção de resposta foi associada a numeração de um a cinco, dessa forma apresentada: concordo totalmente (cinco pontos); concordo (quatro pontos); indiferente (três pontos); discordo (dois pontos); discordo totalmente (um ponto).

A pesquisa realizada avaliou, quanto aos fatores higiênicos, cinco afirmativas, preenchidas por 20 participantes, totalizando 100 respostas. Destas 67 concordaram com a existência do fator higiênico no ambiente organizacional estudado, enquanto 17 respostas discordaram e 16 foram indiferentes a presença deste fator.

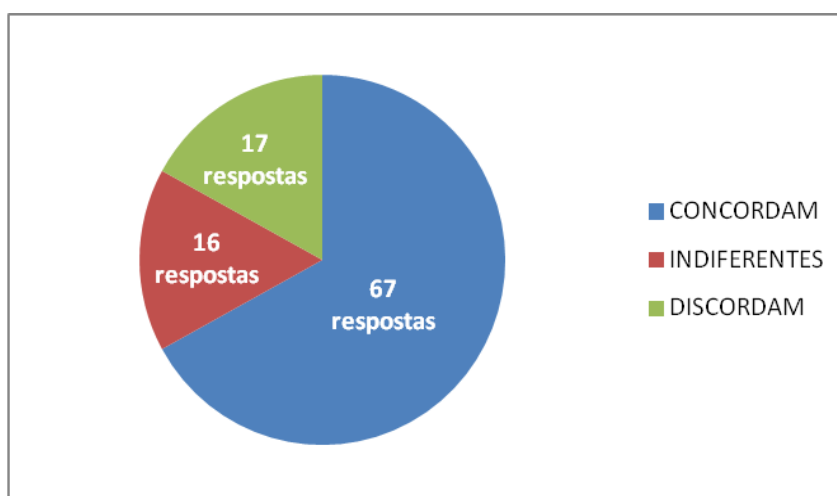


Figura 3 – avaliação sobre a existência dos fatores higiênicos na empresa  
Fonte: Pesquisa Atual

A avaliação, de forma pontuada, dos fatores higiênicos utilizando a Escala de Likert apresentou os seguintes resultados:

- ✓ Com relação a afirmativa pertinente a remuneração (salário e benefícios) justa, 45% dos participantes concordaram com a afirmativa, 50% discordaram e 5% demonstrou indiferença, este fator é relevante para manutenção dos colaboradores;
- ✓ A afirmativa relacionada as condições de trabalho indicou um índice de concordância de 85%, discordaram desta afirmativa 5% dos respondentes e 10% demonstrou indiferença;
- ✓ Nas afirmativas que contemplavam o relacionamento no ambiente de trabalho, 80% concordou que estabeleciam bom relacionamento com o seu superior e 20% das respostas foram indiferente. Já com relação ao relacionamento com os colegas de trabalho, 75% dos entrevistados concordaram com a afirmativa, 10% discordaram e 15% das respostas foram indiferente;
- ✓ A afirmativa que avaliou o sentimento de segurança com relação ao trabalho evidenciou que 50% dos entrevistados concordaram com a afirmativa, 20% discordaram e 30% indicou indiferença.

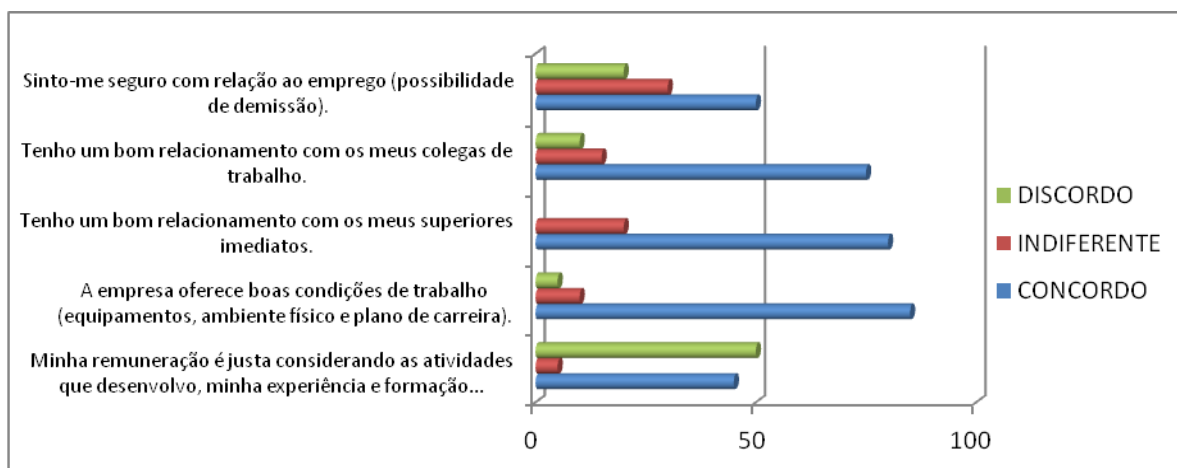


Figura 4 – avaliação sobre a existência dos fatores higiênicos na empresa  
Fonte: Pesquisa Atual

O estudo realizado avaliou, quanto aos fatores motivadores, 8 afirmativas preenchidas por 20 participantes, totalizando 160 respostas. Destas 74 concordam com a existência dos fatores motivadores no ambiente estudado, 33 respostas discordam e 33 respostas não concordaram nem discordaram da presença deste fator. Conforme demonstrado abaixo.

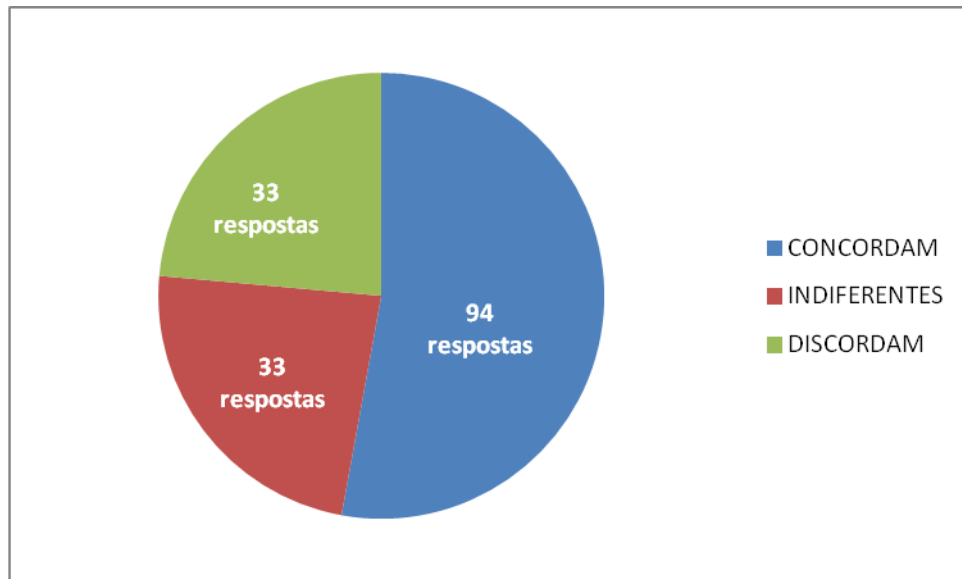


Figura 5 – avaliação sobre a existência dos fatores motivadores na empresa  
Fonte: Pesquisa Atual

A motivação para o trabalho, analisada sob a percepção dos respondentes em relação aos treinamentos realizados na empresa objeto deste estudo, avaliou quanto aos fatores motivadores, oito afirmativas. Quanto a avaliação, de forma pontuada, das afirmativas que contemplaram a presença dos fatores motivadores utilizando a Escala de Likert, o estudo realizado apresentou os seguintes resultados:

- ✓ 65% dos participantes concordaram que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional;
- ✓ 95% dos participantes concordaram que o treinamento é um fator relevante para as suas atividades;
- ✓ 30% dos participantes discordaram que o treinamento é visto como prioridade na empresa, 25% concordaram com a afirmativa e 45% demonstraram indiferença;
- ✓ 55% dos participantes discordaram participar com frequência de treinamentos;
- ✓ 70% dos participantes concordaram ter facilidade para participar de cursos em ambiente de internet ou intranet;
- ✓ 90% dos participantes concordaram que gostam das atividades que desempenha no seu trabalho;
- ✓ 60% dos participantes concordaram que as atividades desempenhadas são compatíveis com o cargo;
- ✓ 35% dos participantes concordaram sentirem-se reconhecidos pelo trabalho realizado, 35% discordaram e 30% são indiferentes.

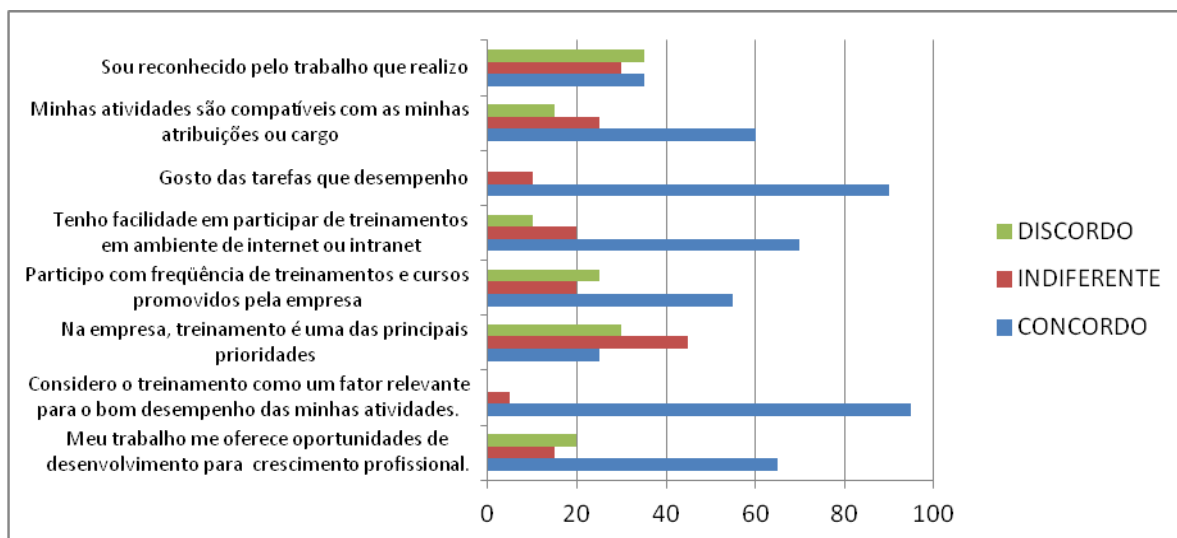


Figura 6 – avaliação sobre a existência dos fatores motivadores na empresa

Fonte: Pesquisa Atual

O grau de concordância com relação ao reconhecimento pelo trabalho realizado apontou que os participantes, na sua maioria, não se sentem reconhecidos. Este tipo de indicador, de acordo com a teoria dois fatores é determinante para que os colaboradores se sintam motivados no trabalho.

As afirmativas presentes no formulário de estudo avaliaram a motivação sob a perspectiva de dois fatores, os higiênicos e os motivadores. Quanto às afirmativas que consideraram os fatores de higiene, 67% das respostas manifestaram concordância com a existência desses fatores no ambiente estudado. De acordo com a teoria de Herzberg (1959) estes fatores são relacionados à natureza do trabalho (ambiente, equipamentos, responsabilidade, promoção) e não provocam maior envolvimento ou motivação, porém são necessários para evitar a insatisfação e manter os funcionários no trabalho. Já as afirmativas referentes aos fatores motivadores apontaram 58,75% de concordância com as afirmações, estes fatores corroboram com atitudes positivas no emprego, pois levam a satisfação do indivíduo.

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS QUESTÕES ABERTAS

A terceira parte do formulário composta por três perguntas abertas elaboradas com o objetivo de extrair dos participantes se o treinamento é percebido como fator motivacional para os mesmos.

TABELA 04 – Respostas do questionário aberto

| 1. Na sua percepção, os treinamentos realizados na empresa atendem suas necessidades profissionais? Explique. |  |
|---|--|
| SIM   | NÃO  |
| O Martins tem um excelente sistema de EAD.  | Se faz necessário treinamentos mais voltados para área técnica.            |
| Principalmente os voltados para comportamento. Ajuda a desenvolver o trabalho em equipe.                      | Os treinamentos deveriam ser mais específicos para cada área/função.       |
| Alguns são direcionados a minha segurança e de meus colegas de trabalho.                                      | Talvez por ser a única na minha função, não tem treinamento na minha área. |

A primeira pergunta aberta tem por objetivo investigar se os treinamentos realizados na empresa atendem as necessidades dos seus colaboradores na percepção dos mesmos. Das 20 respostas, 11 colaboradores responderam que sim, os treinamentos atenderam as suas necessidades profissionais, e 9 colaboradores responderam que não. Analisando as respostas abertas observou-se que o motivo para os dois tipos de respostas primárias, sim e não, é basicamente o mesmo, o direcionamento dos treinamentos. Para Marras (2011) os objetivos dos treinamentos dividem-se em dois aspectos, os técnicos – específicos para cada setor com foco no conteúdo e nos resultados esperados e os comportamentais – destinados a todas as áreas da empresa, direcionados a comportamentos e atitudes esperados pela organização em relação aos seus trabalhadores. As respostas positivas ressaltaram a importância do treinamento realizado para o desempenho das suas atividades e melhoria da sua vida profissional e pessoal. As respostas negativas exprimiram uma insatisfação com a ausência de treinamentos voltados a sua área de atuação, ou seja, esses colaboradores sentem mais necessidade de treinamentos técnicos.

TABELA 05 – Respostas do questionário aberto

| 2. Na sua percepção, a empresa proporciona oportunidade de crescimento profissional e pessoal através dos treinamentos que você já participou? Explique. |  |
|--|--|
| SIM  | NÃO  |
| O objetivo dos treinamentos direcionados é desenvolver e capacitar.  | Não participei de qualquer treinamento que me levasse ao crescimento profissional. |
| Com treinamento realizo o meu trabalho melhor, da melhor maneira.  | Existe uma carência em treinamentos voltados para equipe operacional.              |
| Participei de um treinamento que proporcionou uma mudança no meu comportamento que foi reconhecido pela liderança.                                       | Não é através dos treinamentos que crescemos e sim do plano de carreira.           |

O segundo questionamento feito de forma aberta aos participantes da pesquisa se os mesmos acreditam que a empresa proporciona oportunidade de crescimento profissional e



pessoal através dos treinamentos realizados. De um total de 20 respostas, 12 respostas foram positivas, a maioria delas sob o argumento de que os treinamentos capacitam e desenvolvem as pessoas e que o conhecimento pode ser determinante na busca por uma oportunidade de promoção ou crescimento dentro da empresa. Chiavenato (1999) observou que as pessoas ampliam com o treinamento habilidades, conceitos, atitudes e desenvolvem o conhecimento necessário para contribuir com o crescimento da empresa e por consequência com o seu próprio crescimento.

**TABELA 05 – Respostas do questionário aberto**

|   |   |
|---|---|
| 3. Qual (is) o(s) treinamento(s) que você considerou mais importante(s) para sua vida profissional e/ou pessoal? Explique os motivos. |   |
| <b>COMPORTAMENTAL</b>   |   |
| Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes   | Esse treinamento demonstrou técnicas que podem ser usadas na vida pessoal e profissional. |
| Jeito Martins de Ser  | Porque explorou se os nossos valores estão alinhados aos valores da empresa.              |
| Jeito Martins de Ser  | Me deu oportunidade de mostrar a empresa e aos meus colegas quem eu sou.                  |
| <b>TÉCNICO</b>  |   |
| Excel Avançado  | Para o trabalho que desempenho esse conhecimento é muito importante.                      |
| PDGI  | Esse treinamento permite integração com todas as áreas da empresa.                        |
| COLEGIO DE LIDERANÇA  | Proporcionou conhecimento para melhoria da liderança diante da minha equipe.              |

Os motivos pelos quais os colaboradores preferem um treinamento a outro são diversos, na terceira pergunta do questionário aberto indagou-se a respeito do treinamento realizado que foi considerado o mais importante na vida pessoal ou profissional de acordo com a avaliação do entrevistado. Devido a diversidade das respostas, optou-se por agrupar as respostas nos dois tipos de treinamentos realizados pela empresa, os técnicos e os comportamentais. A maioria dos participantes, 11 colaboradores responderam que preferiram participar de treinamentos com abordagem comportamental. Os motivos são diversos, porém a possibilidade de desenvolver ou melhorar a vida pessoal e profissional é citada em quase todas as respostas. Ao se mostrar satisfeito com o treinamento executado muitos dos funcionários também mencionam o fato de poder melhorar intelectualmente para colaborar com a sociedade e pessoalmente em suas palavras: “melhorar de cargo e de vida”.

Estabelecendo um comparativo entre as duas partes da pesquisa deste estudo, observa-se que os resultados de ambas são aproximados. Quantitativamente demonstrou-se que os colaboradores identificaram no seu ambiente de trabalho fatores que evitam a insatisfação e fatores que promovem a satisfação ou motivação. Qualitativamente as respostas dos

participantes direcionaram o resultado mais específico da pesquisa que é verificar se na visão dos colaboradores o treinamento é percebido como fator motivador.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal finalidade de toda empresa é o sucesso do seu negócio, conquistar novos clientes e manter os atuais. Diante disso, muitas empresas buscam o investimento no capital interno – seus funcionários / colaboradores – e em sua infraestrutura para ajudar a construir uma imagem positiva, que cativa o público. Devido às contínuas mudanças do mercado, o treinamento dos funcionários tornou-se imprescindível para alcançar os melhores resultados diante da competitividade.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa de verificar a percepção dos colaboradores do Distribuidor Atacadista Martins lotados na filial de João Pessoa na Paraíba em relação ao treinamento como fator motivacional, foi necessário o desenvolvimento de etapas preliminares, que realizadas permitiram a elaboração da conclusão deste trabalho.

Primeiramente, fez-se necessário identificar e classificar os treinamentos oferecidos pela empresa objeto deste estudo. Em seguida estabeleceu-se correlação entre os assuntos que norteiam este trabalho, motivação e treinamento, através do referencial teórico apresentado. A satisfação dos colaboradores com relação aos treinamentos oferecidos pela empresa e quais os treinamentos são mais aceitos pelos mesmos, foram demonstrados na análise dos dados da pesquisa bem como a utilização da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg guiar o presente estudo. Diante disso, o presente trabalho alcançou todos os objetivos específicos estabelecidos na etapa inicial:

- a) Analisar motivação à luz das diversas teorias da administração restringindo-se a dos *dois fatores* de Frederick Herzberg - Objetivo contemplado no referencial teórico;
- b) Estabelecer correlação entre motivação e treinamento - Objetivo contemplado no referencial teórico;
- c) Identificar e classificar os tipos de treinamentos que a empresa oferece - Objetivo identificado no capítulo 4, item 4.1 – TREINAMENTO NO DISTRIBUIDOR ATACADISTA MARTINS.
- d) Investigar a satisfação dos colaboradores com relação aos treinamentos oferecidos pela empresa; Objetivo identificado no capítulo 4, de acordo com informações da pesquisa.
- e) Identificar quais os treinamentos são mais aceitos pelos colaboradores; Objetivo identificado no capítulo 4, de acordo com informações da pesquisa, pergunta três aberta.

Como etapa subsequente foi realizada a pesquisa de campo, que possibilitou levantar os dados das percepções dos atores ao tema e enfim responder ao objetivo principal.

Partindo da pergunta de pesquisa percebe-se a importância do treinamento e da motivação para o bom desempenho organizacional dentro da empresa, durante a aplicação do questionário junto aos colaboradores. O estudo em forma de entrevista e a observação avaliaram vários aspectos, porém foi previamente limitado para avaliação o aspecto intrínseco e individual, sob a influência de fatores externos. A maior parte dos respondentes percebe a atuação dos treinamentos realizados pela empresa de forma positiva, conforme informações da pesquisa, ao receber treinamento o colaborador cria motivação para o trabalho, pois percebe que a empresa preocupa-se com os seus recursos humanos.

O enriquecimento intelectual adquirido nestes treinamentos, o entusiasmo em participar de treinamentos como os propostos pela empresa, bem como, a avaliação dos maiores interessados - os funcionários - dos benefícios e malefícios destes procedimentos para sua situação na corporação levam a crer que hoje, uma das maiores preocupações das organizações, é manter seus colaboradores produtivos e satisfeitos.

Entretanto, a amostra revelou uma quantidade muito alta de colaboradores que não percebem a importância que a organização destina a área de treinamento e desenvolvimento, o que destoia gravemente da estratégia da empresa, visto os altos investimentos nesta área. Este aspecto manifestou-se, inclusive, na parte de respostas abertas no formulário de entrevista.

## 6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Vergara (2000, p.61), “[...] todo o método tem possibilidades e limitações”. Em vista disto, um dos fatores limitadores foi o número de pessoas entrevistadas, que ficou em 20 participantes. Esse foi considerado satisfatório, contudo não possibilita a generalização do trabalho. Outro fator foi a interpretação que o pesquisador deu a percepção dos entrevistados nas perguntas de resposta livre.

## 6.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para futuros estudos voltados para relação que existe entre treinamento e motivação para o trabalho. Através da revisão bibliográfica realizada e que evidenciou entre outros aspectos, a evolução da área de treinamento e desenvolvimento como resposta às demandas internas e externas. A percepção desta evolução

pelos usuários, com o objetivo de aumentar da produtividade, reduzir da rotatividade de pessoal e melhorar a qualidade de vida.

Sugere-se a realização de pesquisas futuras:

- ✓ Verificar a necessidade de treinamentos direcionados às áreas específicas da empresa;
- ✓ Utilizar indicadores motivacionais para aumentar da produtividade e reduzir da rotatividade;
- ✓ Realizar estudos em outras em outras Filiais, ampliando amostras e participantes;
- ✓ Realizar estudos considerando outras teorias motivacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAMPOS, Keli Cristina de Lara. *Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte*. Psicologia e Reflexão crítica, São Paulo, 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>. Acesso em 14 de outubro de 2014.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, p. 222. 1999.
- \_\_\_\_\_. *Recursos humanos*. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, p.119, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos: Fundamentos Básicos*. São Paulo: Manole, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 (Série de Provas e Concursos)
- CAMILA BENEVENUTO, *Qual a importância do Treinamento Organizacional?* Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-a-importancia-do-treinamento-organizacional/67242/>> Acesso em 06 de fevereiro de 2015.
- FONTES, Lauro Barreto. *Manual do T treinamento na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 1980.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo:Atlas, 2002.
- HOUAISS, Antônio & VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico*. 14ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARQUES, José Roberto. *Vantagens de um treinamento de motivação no trabalho*. Disponível em : <http://www.ibccoaching.com.br/>
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2006. 500 p.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo
- PORTAL ADMINISTRAÇÃO – Maslow e a hierarquia das necessidades. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/09/maslow-e-hierarquia-das-necessidades.html>> Acesso em 1 de março de 2015.
- PORTAL EDUCAÇÃO – diferenças entre pesquisa quantitativa e qualitativa? Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/40088/diferencas-entre-pesquisa-quantitativa-e-qualitativa#ixzz3OXegowFC>> Acesso em 3 de novembro de 2014.
- MURRAY, E.J. *Motivação e Emoção*. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.177p.
- RICHARDSON, R. J. Métodos quantitativos e qualitativos, in: *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985, pp.20-48.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pretice Hall, 2002. 11ª edição.
- SKINNER, B.F. *Ciência e comportamento humano*. São Paulo: Edart, 1974.
- SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C.. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

*Histórico da Distribuidora Martins*. Disponível em:  
<<http://portal.martins.com.br/portal/portal/content/showContent.k?contentId=1144>>. Acesso  
em 30 de outubro de 2014.

**APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO**



## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este formulário foi elaborado com a finalidade de se obter dados que serão utilizados na elaboração de um trabalho monográfico, exigido para a conclusão do curso de administração da UFPB. Tem como objetivo analisar o treinamento como fator motivacional no ambiente de trabalho de acordo com a percepção do colaborador. Para responder cada afirmação, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua realidade.

| CT                     | C        | I           | D        | DT                     |
|------------------------|----------|-------------|----------|------------------------|
| CONCORDO<br>TOTALMENTE | CONCORDO | INDIFERENTE | DISCORDO | DISCORDO<br>TOTALMENTE |

1. (        ) Minha remuneração (salário e benefícios) é justa considerando as atividades que desenvolvo, minha experiência e formação profissional .
2. (        ) Meu trabalho me oferece oportunidades de desenvolvimento para crescimento profissional.
3. (        ) A empresa oferece boas condições de trabalho (equipamentos, ambiente físico e plano de carreira).
4. (        ) Considero o treinamento como um fator relevante para o bom desempenho das minhas atividades.
5. (        ) Tenho um bom relacionamento com os meus superiores imediatos.
6. (        ) Sinto-me seguro com relação ao emprego (possibilidade de demissão).
7. (        ) Tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.
8. (        ) Na empresa, treinamento é uma das principais prioridades.
9. (        ) Participo com frequência de treinamentos e cursos promovidos pela empresa.
10. (        ) Tenho facilidade em participar de treinamentos em ambiente de internet ou intranet.
11. (        ) Gosto das tarefas que desempenho.
12. (        ) Minhas atividades são compatíveis com as minhas atribuições ou cargo.
13. (        ) Sou reconhecido pelo trabalho que realizo.

**PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO DOS FUNCIONÁRIOS.**

Sexo ( ) Masculino ( ) Feminino Idade \_\_\_\_\_

**Grau de Escolaridade:**

( ) Médio Incompleto ( ) Médio Completo

( ) Superior Incompleto ( ) Superior Completo ( ) Pós-graduação

**Faixa Salarial:**

( ) 1 a 3 Sal. Min. ( ) 4 a 5 Sal. Min. ( ) 6 a 7 Sal. Min. ( ) Acima de 7 Sal. Min.

**PERGUNTAS ABERTAS:**

1. Na sua percepção, os treinamentos realizados na empresa atendem suas necessidades profissionais? Explique.

---

---

---

2. Na sua percepção, a empresa proporciona oportunidade de crescimento profissional e pessoal através dos treinamentos que você já participou? Explique.

---

---

---

3. Qual (is) o(s) treinamento(s) que você considerou mais importante(s) para sua vida profissional e/ou pessoal? Explique os motivos.

---

---

---