

MOTIVAÇÃO ENTRE TRABALHADORES DO SETOR CALÇADISTA: ESTUDO DE CASO EM UM ATELIER DE MÉDIO PORTE NO RIO GRANDE DO SUL

Érica Weyermuller¹
Fernando Gonçalves de Gonçalves²
18/11/2024

Resumo

Este estudo investiga os fatores que influenciam a motivação no trabalho em uma empresa de médio porte do setor calçadista localizada na região do Paranhana, Rio Grande do Sul. Adotando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e trabalhadores para identificar percepções sobre incentivos financeiros, condições de trabalho, reconhecimento e relações interpessoais. A análise revelou que, enquanto o salário e os bônus são reconhecidos como motivadores importantes, práticas consideradas injustas e problemas estruturais, como manutenção inadequada de máquinas, comprometem o engajamento dos funcionários. Além disso, a falta de perspectivas de crescimento profissional e de valorização formal limita a motivação intrínseca. Por outro lado, boas relações interpessoais e um clima organizacional acolhedor contribuem positivamente para a satisfação no trabalho. Apesar de esforços dos gestores para incentivar a autonomia e o diálogo, há lacunas na implementação de práticas motivacionais consistentes. Conclui-se que a empresa precisa equilibrar produtividade com políticas de incentivo, reconhecimento e desenvolvimento profissional para fortalecer o engajamento e o desempenho dos colaboradores.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas. Clima organizacional. Relações interpessoais.

MOTIVATION AMONG WORKERS IN THE FOOTWEAR SECTOR: A CASE STUDY IN A MEDIUM-SIZED ATELIER IN RIO GRANDE DO SUL

Abstract

This study investigates the factors influencing work motivation in a medium-sized footwear company located in the Paranhana region, Rio Grande do Sul. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with managers and workers to identify perceptions regarding financial incentives, working conditions, recognition, and interpersonal relationships. The analysis revealed that while salary and bonuses are recognized as important motivators, perceived unfair practices and structural issues, such as inadequate machine maintenance, undermine employee engagement. Additionally, the lack of professional growth opportunities and formal recognition limits intrinsic motivation. On the other hand, positive interpersonal relationships and a welcoming organizational climate contribute positively to job

¹ Acadêmica, do curso superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus Rolante*. ericaweyermullerzucatti@gmail.com

² Orientador, doutor em Sociologia, professor do curso superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - *Campus Rolante*. fernando.goncalves@rolante.ifrs.edu.br

satisfaction. Despite managers' efforts to promote autonomy and dialogue, gaps remain in the implementation of consistent motivational practices. It is concluded that the company needs to balance productivity with incentive policies, recognition, and professional development strategies to strengthen employee engagement and performance.

Keywords: Human Resource Management. Organizational climate. Interpersonal relationships.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema

A motivação dos trabalhadores terceirizados no setor calçadista é um fator crucial para o desempenho e sucesso organizacional. Este estudo foca nos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores de uma empresa do setor calçadista localizada na região do Paranhana, no estado do Rio Grande do Sul. A motivação no ambiente de trabalho é essencial para estimular o aumento da produtividade, e as empresas têm buscado diversas formas de engajar seus colaboradores, oferecendo incentivos em datas comemorativas, palestras motivacionais, boas práticas de gestão, participação nos lucros e oportunidades de treinamento e capacitação.

Na indústria calçadista, é fundamental identificar e utilizar gatilhos que realmente estimulem os funcionários. O reconhecimento do trabalho, elogios pela qualidade do serviço e a valorização do colaborador são estratégias que podem gerar sentimentos de motivação e pertencimento. Funcionários que se sentem reconhecidos tendem a estar mais engajados e produtivos, contribuindo de maneira significativa para o sucesso da organização.

Assim, o estudo busca identificar quais os fatores que motivam os trabalhadores de uma empresa calçadista na região do Paranhana, Rio Grande do Sul.

1.2 A Indústria Calçadista no Rio Grande do Sul

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Calçadista (ABICALÇADOS, 2024), o setor calçadista gaúcho, composto majoritariamente por pequenas e médias empresas, é uma peça fundamental da economia local, especialmente em regiões como o Vale do Paranhana, Vale dos Sinos e a Serra Gaúcha. Com uma produção significativa que representa cerca de 23,9% do mercado nacional, o estado abriga cerca de 1.724 empresas do setor e emprega aproximadamente 86,5 mil pessoas, o que o torna o maior empregador da indústria calçadista brasileira.

As pequenas e médias empresas enfrentam desafios complexos no mercado atual. A competição com grandes produtores nacionais e internacionais, especialmente de mercados asiáticos, coloca pressão sobre os fabricantes locais, que precisam lidar com questões como o aumento nos custos de produção e a necessidade de modernização e digitalização dos processos. Além disso, práticas de sustentabilidade, cada vez mais demandadas pelo mercado, exigem investimentos e adaptações nem sempre acessíveis para as empresas de menor porte.

Essas dificuldades são ainda ampliadas pela volatilidade econômica e pelos altos encargos fiscais que impactam diretamente na competitividade das empresas gaúchas. Contudo, o setor mantém-se resiliente, sustentado por uma cadeia produtiva que se estende desde fornecedores de insumos até serviços de apoio logístico, beneficiando não apenas os fabricantes de calçados, mas também outras indústrias locais. As pequenas e médias empresas desempenham, assim, um papel essencial na economia regional, sendo responsáveis pela geração de empregos e movimentação econômica em várias cidades do estado.

A hipótese principal deste trabalho é que o salário é o principal fator de motivação dos trabalhadores dessa empresa calçadista. No entanto, outros fatores, como a qualidade do clima organizacional e as práticas de reconhecimento, também exercem grande influência sobre a motivação e o bem-estar dos colaboradores.

Este estudo é relevante para auxiliar os gestores na compreensão dos fatores que impactam a motivação de seus colaboradores. Compreender esses fatores pode contribuir para a implementação de estratégias que aumentem a autoestima dos funcionários, melhorando assim o clima organizacional e, conseqüentemente, a produtividade da empresa.

O objetivo geral da pesquisa é compreender os fatores que motivam os trabalhadores de uma empresa calçadista localizada na região do Paranhana, Rio Grande do Sul. Os objetivos específicos, por sua vez, são: realizar uma revisão bibliográfica sobre o tema e identificar os fatores relevantes para a motivação dos funcionários.

1.3. Metodologia

O presente trabalho adota uma abordagem qualitativa, caracterizada pela busca de compreensão dos fatores que motivam os trabalhadores de uma empresa do setor calçadista na região do Paranhana, no Rio Grande do Sul. A pesquisa

qualitativa foi escolhida devido à sua capacidade de explorar percepções e dinâmicas humanas complexas, proporcionando uma análise aprofundada das experiências e opiniões dos participantes.

O estudo foi desenvolvido como um estudo de caso, que se justifica pela necessidade de compreender as especificidades do contexto organizacional analisado. A empresa selecionada, de médio porte, atua no setor calçadista e enfrenta desafios típicos do mercado regional, como alta competitividade e necessidade de modernização. A escolha desse tipo de pesquisa possibilita uma análise detalhada de um caso singular, contribuindo para o entendimento dos fenômenos relacionados à motivação laboral nesse contexto.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, aplicadas a dois grupos: gestores e trabalhadores da empresa. Todos os gestores da empresa foram entrevistados, enquanto os trabalhadores foram aqueles que aceitaram participar do estudo, o que pode ser uma limitação para essa pesquisa. As entrevistas foram conduzidas em outubro de 2024, com duração média de 30 minutos cada. Os roteiros foram elaborados com base no referencial teórico sobre motivação no trabalho, incluindo tópicos como incentivos financeiros, condições de trabalho, reconhecimento e perspectivas de crescimento profissional. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes e transcritas integralmente, com auxílio do algoritmo Whisper para análise após curadoria manual.

Quadro 1: Entrevistas realizadas e perfil dos entrevistados

Categoria	Código	Gênero	Idade	Tempo na empresa
Fundador	Entrevistado 1	Masculino	Mais de 51 anos	Mais de 31 anos
Gestor	Entrevistado 2	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 21 e 30 anos
Gestor	Entrevistada 3	Feminino	Entre 41 e 50 anos	Entre 21 e 30 anos
Gestor	Entrevistado 4	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 6 e 10 anos
Trabalhador	Entrevistada 5	Feminino	Entre 41 e 50 anos	Entre 11 e 20 anos
Trabalhador	Entrevistado 6	Masculino	Entre 21 e 30 anos	Entre 1 e 5 anos
Trabalhador	Entrevistada 7	Feminino	Entre 21 e 30 anos	Entre 1 e 5 anos
Trabalhador	Entrevistada 8	Feminino	Entre 31 e 40 anos	Entre 11 e 20 anos
Trabalhador	Entrevistada 9	Feminino	Entre 41 e 50 anos	Entre 6 e 10 anos
Trabalhador	Entrevistada 10	Feminino	Mais de 51 anos	Entre 11 e 20 anos
Trabalhador	Entrevistado 11	Masculino	Entre 21 e 30 anos	Entre 1 e 5 anos

Fonte: Elaboração própria cf. entrevistas

Os dados coletados foram analisados utilizando técnicas de análise de conteúdo estatística, conforme proposta de Bardin (2011), complementadas pela mineração de texto com o uso do software Iramuteq. O método de Reinert, também conhecido como análise hierárquica descendente, foi aplicado para identificar categorias emergentes. Adicionalmente, a metodologia ALCESTE foi empregada para agrupar as palavras e expressões em classes semânticas, permitindo a identificação de padrões discursivos relevantes. Essa abordagem combinada possibilitou uma organização sistemática dos dados e a visualização gráfica das relações entre as categorias, facilitando uma interpretação aprofundada dos fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Revisão da literatura

A motivação no ambiente de trabalho é um tema amplamente discutido na literatura acadêmica devido à sua relevância para o desempenho organizacional e o comprometimento dos colaboradores. Diversos estudos abordam diferentes teorias e fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores, bem como seu impacto nas relações organizacionais e no alcance das metas empresariais. Nesta seção, são analisados estudos significativos sobre a motivação no trabalho, com ênfase em como esses fatores afetam o comprometimento e a produtividade em diversos setores, incluindo o setor calçadista.

No artigo "A Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional" (Zonatto, Silva & Gonçalves, 2018), os autores investigaram o comprometimento de colaboradores em uma grande indústria do setor administrativo. O estudo demonstrou que a motivação, tanto intrínseca quanto extrínseca, impacta diretamente o comprometimento afetivo dos trabalhadores. Além disso, constatou-se que colaboradores mais experientes apresentam maior compromisso com a empresa, enquanto um nível mais elevado de escolaridade está inversamente relacionado ao comprometimento afetivo e instrumental. Esses resultados ressaltam a importância do reconhecimento e das oportunidades de progressão na carreira como fatores motivacionais.

Pérez-Ramos (1990), em "Motivação no Trabalho: Abordagens Teóricas", revisitou as principais teorias motivacionais, destacando a hierarquia de necessidades de Maslow. A pesquisa concluiu que a motivação no trabalho é um aspecto fundamental da psicologia organizacional e que a compreensão das necessidades dos colaboradores pode levar a níveis superiores de satisfação e produtividade. Este estudo reforça a centralidade da motivação nas ciências do trabalho.

O estudo de Volpato e Cimbalista (2002), "O Processo de Motivação como Incentivo à Inovação nas Organizações", explorou a motivação no contexto da inovação empresarial. Através de um estudo de caso em empresas que adotam práticas inovadoras, os autores concluíram que a qualidade das relações interpessoais e a sintonia entre gestores e colaboradores são essenciais para a inovação. Nesse contexto, a motivação é vista como um motor para o desenvolvimento criativo dentro das organizações.

Sampaio (2009), em "O Maslow Desconhecido: Uma Revisão de Seus Principais Trabalhos sobre Motivação", analisou a trajetória de Maslow e as aplicações práticas de sua teoria. O estudo concluiu que a motivação é um fenômeno íntimo e subjetivo, influenciado por desejos pessoais que impactam diretamente o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Para os gestores, compreender essas nuances é fundamental para alinhar os objetivos organizacionais às expectativas individuais.

Tamayo e Paschoal (2003), em "A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador", propuseram um modelo de motivação baseado no perfil dos trabalhadores, evidenciando que a motivação pessoal é determinante para o alcance das metas organizacionais. A pesquisa indicou que um ambiente que favorece a motivação pessoal pode ter impactos significativos na produtividade e no desempenho geral da equipe.

Em síntese, os estudos revisados indicam que a motivação no trabalho é um fenômeno multidimensional, influenciado por uma combinação de fatores internos e externos. O comprometimento dos trabalhadores, o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as oportunidades de reconhecimento e desenvolvimento são elementos cruciais para promover a motivação, tanto no setor calçadista quanto em outros setores produtivos. Compreender essas dinâmicas permite que as organizações desenvolvam estratégias mais eficazes para aumentar a satisfação e o desempenho de seus colaboradores.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), a motivação do funcionário é um processo psicológico que envolve impulsos e tendências para realizar e persistir em determinados comportamentos. A motivação é demonstrada pela orientação e esforço do colaborador para cumprir suas tarefas e pela persistência na execução até alcançar os resultados esperados (p. 35).

Entretanto, existe um desafio na interação entre os interesses da organização e os do empregado. A relação de trabalho exige uma parceria, onde ambas as partes expressam suas demandas e expectativas. A organização espera que o funcionário atenda às normas de desempenho e comportamento, realizando suas tarefas de forma eficiente, dentro de prazos e padrões de qualidade estabelecidos. Para isso, a empresa deve fornecer os equipamentos e materiais necessários para a execução do trabalho com qualidade. Além das demandas explícitas, há expectativas implícitas, como comportamento altruísta e apoio mútuo entre colegas,

refletindo a necessidade de cooperação no ambiente de trabalho (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 35).

Do lado do funcionário, as demandas incluem ser tratado com respeito e encontrar na organização oportunidades para satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos pessoais. Quando o trabalhador ingressa em uma organização, seu objetivo principal não é necessariamente aumentar o lucro da empresa, mas atender às suas necessidades pessoais. Caso não encontre formas de satisfazer essas necessidades ou atingir suas metas, poderá sentir-se explorado, em vez de perceber a relação de trabalho como uma troca justa. O empregado traz consigo habilidades, conhecimentos, experiência, entusiasmo e motivação, além de suas limitações (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 35).

Para que a relação de trabalho seja bem-sucedida, é essencial que haja clareza nos objetivos tanto para a organização quanto para os funcionários, mantendo um equilíbrio entre ambas as partes. Esse equilíbrio traz benefícios para a organização, como a qualidade e quantidade dos produtos ou serviços, e para o funcionário, que pode alcançar realização pessoal, satisfação, bem-estar e autoestima. Conforme Erez (1997), empregados insatisfeitos não demonstram disposição para dedicar seus esforços, conhecimentos e habilidades ao seu trabalho. Assim, valorizar os colaboradores é fundamental para a organização se manter competitiva no mercado atual (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 36).

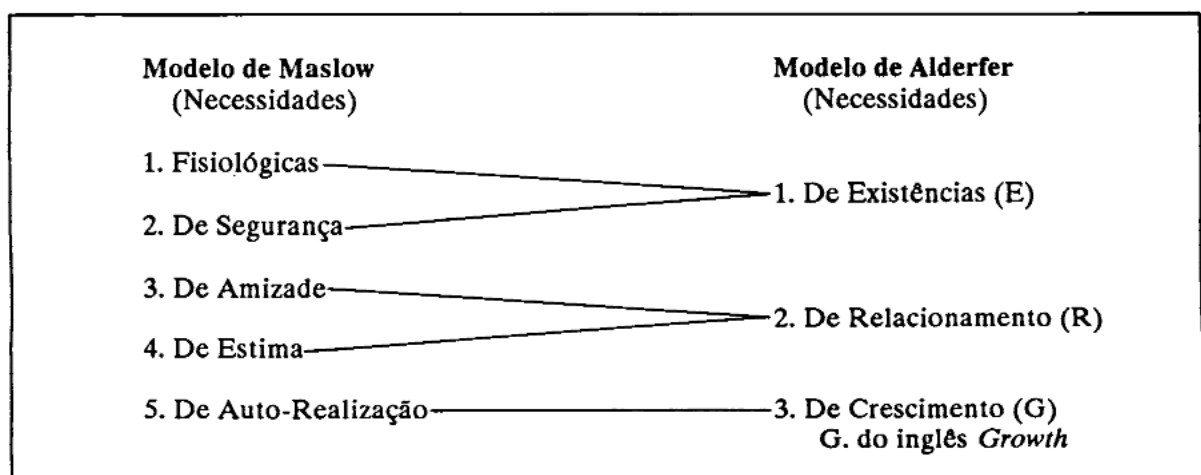
Segundo Taylor, o salário é um motivador essencial, sendo considerado suficiente para garantir o desempenho dos funcionários. Baseado no modelo econômico do homem, Taylor elaborou uma teoria motivacional voltada para o trabalho, onde o salário desempenha um papel central (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 37).

Na motivação laboral, existem duas abordagens principais: teorias exógenas e endógenas. As teorias exógenas focam em aspectos externos ao trabalhador, como o conteúdo do trabalho e o ambiente laboral, valorizando fatores que a organização pode modificar para estimular os funcionários por meio de suas estratégias organizacionais (Pérez-Ramos, 1990). Já as teorias endógenas exploram os processos internos do trabalhador, como variáveis que mediam o comportamento motivado, buscando entender a motivação a partir das características e necessidades internas dos funcionários que impulsionam seu engajamento e desempenho no trabalho (Pérez-Ramos, 1990).

É essencial considerar ambas as abordagens, pois oferecem insights complementares sobre os fatores que influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho. As teorias endógenas, baseadas em fatores internos como energia, expectativa, equidade, atitude, metas e autoestima, indicam que a motivação é impulsionada por elementos psicológicos e emocionais. Por exemplo, a Teoria da Equidade sugere que os trabalhadores se sentem mais motivados quando percebem tratamento justo, enquanto a Teoria da Atribuição e da Autoestima aponta que a motivação aumenta quando o indivíduo atribui suas causas de desempenho a fatores estáveis e internos (Tamayo & Paschoal, 2003).

Por outro lado, as teorias exógenas abordam fatores externos, como recompensas, incentivos, apoio social e ambiente de trabalho, enfatizando o papel crucial do contexto organizacional na motivação. Condições como um sistema de recompensas adequado, metas desafiadoras e integração social no ambiente de trabalho podem impulsionar o desempenho e o engajamento dos trabalhadores. Compreender a motivação a partir dessas duas perspectivas permite uma análise mais completa das dinâmicas que afetam os níveis de satisfação e produtividade, especialmente em setores caracterizados por condições de trabalho desafiadoras, como o calçadista (Pérez-Ramos, 1990).

Figura 1: Relações entre o Modelo de Maslow e o Modelo de Alderfer



Fonte: Pérez-Ramos, 1990, p. 131.

A Figura 1 apresenta um diagrama que ilustra as correspondências entre as abordagens sobre a hierarquização das necessidades humanas nas teorias de Maslow e Alderfer. Enquanto Maslow organiza as necessidades em uma hierarquia linear, Alderfer propõe a flexibilidade das necessidades, permitindo que indivíduos

regressem a níveis mais básicos caso as necessidades superiores não sejam satisfeitas.

Quadro 1: Teorias da Motivação Laboral

Teorias endógenas	Pressuposto fundamental
1 – Arousal/atividade/energia	Processos internos (estados fisiológicos e afetivos) mediatizam o impacto das condições de trabalho sobre o desempenho.
2 – Expectativas-valência	As pessoas são motivadas a trabalhar quando acreditam que serão capazes de obter e realizar o que elas esperam do trabalho.
3 – Equidade	As pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo.
4 – Atitude	Indivíduos com atitudes favoráveis ao seu trabalho e à sua organização serão mais motivados na execução das suas tarefas.
5 – Intenção/metabolismo	O desempenho individual é determinado pelas metas da pessoa.
6 – Atribuição e auto-estima	A motivação é maior quando as causas do desempenho são percebidas como sendo estáveis e internas e a auto-estima do indivíduo é elevada.
Teorias exógenas	Pressuposto fundamental
1 – Motivos /necessidades	As pessoas possuem tendências inatas ou adquiridas a buscar certos estímulos e evitar outros.
2 – Incentivos/recompensas	Características da situação do trabalho levam o trabalhador a associar determinadas formas de comportamento com a recompensa.
3 – Reforço	As pessoas são motivadas a trabalhar bem quando o bom desempenho é seguido de conseqüências positivas.
4 – Metas/objetivos	As pessoas apresentam melhor desempenho quando as metas são desafiadoras, específicas e atraentes.
5 – Recursos pessoais e materiais	Condições de trabalho que facilitam a obtenção das metas são fonte de motivação.
6 – Grupo e fatores sociais	As pessoas apresentam melhor desempenho quando a organização e os colegas facilitam a execução do trabalho e reconhecem o bom desempenho.
7 – Sistema socio-técnico	A motivação aumenta quando no sistema de trabalho existe harmonia nas condições de funcionamento pessoal, social e técnico.

Fonte: Tamayo e Paschoal, 2003, p. 37

As teorias endógenas e exógenas da motivação laboral contribuem para a compreensão da dinâmica motivacional dentro de uma empresa. Conforme Pérez-Ramos (1990), as teorias endógenas focam nos processos internos do trabalhador, abordando como estados fisiológicos e afetivos influenciam o comportamento no ambiente de trabalho. Esse conjunto de teorias examina as

motivações intrínsecas dos empregados, como a busca por equidade, a importância das metas e a autoestima. Entretanto, são mais descritivas, ajudando a entender o que motiva internamente os indivíduos, sem fornecer diretrizes práticas para mudança.

Em contraste, as teorias exógenas oferecem sugestões para ações práticas que podem ser aplicadas para melhorar a motivação no trabalho. Elas exploram características do ambiente de trabalho, como oportunidades de promoção, condições físicas e enriquecimento das tarefas, que podem ser alteradas por agentes externos para criar um ambiente mais motivador. Essas teorias incluem aspectos como incentivos e recompensas, reforço e o sistema socio-técnico, conforme ilustrado no quadro (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 37). Praticamente, são as teorias exógenas que fornecem a base para a criação de programas motivacionais, pois lidam com variáveis externas que a organização pode ajustar para aumentar a motivação dos funcionários.

Segundo Tamayo e Paschoal (2003), a motivação no trabalho deve ser analisada considerando-se o perfil dos trabalhadores e as metas estabelecidas. A abordagem multinível permite que a motivação seja estudada de forma abrangente, levando em conta as diferentes camadas da organização e as interações entre elas (op. cit., p. 40). No ambiente de trabalho, fatores como cooperação e apoio mútuo são essenciais para promover um desempenho coletivo eficiente.

Locke (1991) descreve a sequência motivacional completa, onde as necessidades são a origem do processo, representadas cognitivamente pelos valores, que influenciam as metas e intenções. Essas metas e intenções antecedem o comportamento, levando a recompensas e, conseqüentemente, à satisfação. No processo motivacional, os valores conferem significado cultural e cognitivo às necessidades, transformando-as em metas e intenções. As metas e intenções regulam três elementos básicos da motivação: intensidade, direção e persistência do esforço (Tamayo & Paschoal, 2003, p. 41).

Quadro 2: Relação entre Motivações do Empregado e Metas Motivacionais

MOTIVAÇÃO	METAS MOTIVACIONAIS
Autodeterminação	Ter autonomia, decidir por si mesmo e/ou participar nas decisões, controlar a organização e execução do seu trabalho.
Estimulação	Ter desafios na vida e no trabalho, explorar, inovar, ter emoções fortes na vida e no trabalho, adquirir conhecimentos novos
Hedonismo	Procurar prazer e evitar a dor e o sofrimento, ter satisfação e bem-estar no trabalho.
Realização	Ter sucesso pessoal, mostrar a sua competência, ser influente, se realizar como pessoa e como profissional.
Poder	Ter prestígio, procurar <i>status</i> social, ter controle e domínio sobre pessoas e informações.
Segurança	Integridade pessoal e das pessoas íntimas, segurança no trabalho, harmonia e estabilidade da sociedade e organização em que trabalha.
Conformidade	Controlar impulsos, tendências e comportamentos nocivos para os outros e que transgridem normas e expectativas da sociedade e da organização.
Tradição	Respeitar e aceitar idéias e costumes tradicionais da sociedade e da empresa.
Benevolência	Procurar o bem-estar da família e das pessoas do grupo de referência.
Universalismo	Compreensão, tolerância, procura do bem-estar de todos na sociedade e na organização onde trabalha, proteção da natureza.

Fonte: Tamayo e Paschoal, 2003, p. 42

Segundo Ramos (1990), a motivação dos trabalhadores é fundamental para alcançar níveis de satisfação diretamente relacionados ao bom desempenho e à produtividade. Muitos estudiosos contribuíram com o tema ao longo dos anos, formulando teorias, definindo conceitos, estabelecendo situações motivadoras, interpretando comportamentos e atitudes, e propondo modelos e planos de ação. Apesar da diversidade de perspectivas, há consenso de que a motivação no trabalho desempenha um papel central na gestão de pessoas e no sucesso organizacional.

Tamayo e Paschoal (2003) apresentam duas teorias que buscam explicar o fenômeno motivacional: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. As teorias de conteúdo, como a de Maslow, focam nas necessidades humanas para explicar o comportamento motivacional. Para Maslow, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização são essenciais para o bem-estar do trabalhador, e sua satisfação promove maior produtividade e engajamento no trabalho. Já as teorias de processo concentram-se na percepção dos indivíduos e na compreensão de como eles tomam decisões motivacionais no ambiente de trabalho.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow é uma das mais conhecidas dentro das teorias de conteúdo. Segundo Maslow, as necessidades humanas são organizadas em uma pirâmide que vai das necessidades fisiológicas,

essenciais para a sobrevivência, até as necessidades de autorrealização no topo. No ambiente de trabalho, essa teoria sugere que os gestores devem atender às necessidades básicas dos funcionários para que estes possam alcançar níveis mais elevados de motivação e desempenho (Pérez-Ramos, 1990).

Herzberg, por sua vez, propôs a Teoria Bifatorial, dividida entre fatores intrínsecos (motivacionais) e extrínsecos (higiene). Fatores motivacionais, como reconhecimento e desenvolvimento profissional, estão diretamente ligados à satisfação no trabalho, enquanto fatores de higiene, como salário e condições de trabalho, não motivam diretamente, mas sua ausência pode gerar insatisfação. Compreender esses dois fatores é essencial para que as organizações implementem estratégias eficazes de motivação (Tamayo & Paschoal, 2003).

A Teoria ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer contribui para o entendimento da motivação no ambiente de trabalho ao propor que, em caso de frustração na satisfação de uma necessidade mais elevada, o trabalhador pode regredir para uma necessidade mais básica. Diferente de Maslow, que sugere uma progressão linear das necessidades, Alderfer sugere que a satisfação das necessidades pode ser um processo tanto progressivo quanto regressivo, dependendo das circunstâncias e das oportunidades disponíveis no ambiente de trabalho (Pérez-Ramos, 1990).

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) concentra-se na percepção dos indivíduos sobre como seus esforços levarão à realização de metas e ao alcance de recompensas. Composta por três elementos principais — Valência (valor atribuído à recompensa), Instrumentalidade (percepção de que desempenho levará à recompensa) e Expectativa (confiança de que o esforço resultará no desempenho esperado) —, essa teoria sugere que quanto maior a intensidade desses fatores, maior será o nível de motivação do trabalhador (Tamayo & Paschoal, 2003).

Douglas McGregor (1960) desenvolveu as Teorias X e Y, que descrevem diferentes suposições sobre a natureza dos trabalhadores e suas motivações no ambiente de trabalho. A Teoria X pressupõe que os funcionários têm pouca autoestima, não se sentem valorizados e preferem ser dirigidos, enquanto a Teoria Y propõe que os funcionários são intrinsecamente motivados, buscam realizações pessoais e alinham suas metas individuais com os objetivos organizacionais, favorecendo um ambiente colaborativo e produtivo (Tamayo & Paschoal, 2003).

A Teoria Z de William Ouchi (1981) enfatiza a importância da gestão de Recursos Humanos com foco no ambiente organizacional. Centralizando-se na confiança mútua, relações interpessoais fortes e identificação do empregado com a organização e o trabalho, Ouchi sugere que, ao promover um ambiente de trabalho estável e focado no bem-estar dos funcionários, as empresas podem alcançar maior lealdade e produtividade a longo prazo (Tamayo & Paschoal, 2003).

Conforme Locke (1975), a Teoria do Estabelecimento de Metas é fundamental para explicar a motivação no trabalho, baseada em fatores como valores e metas. Metas almejadas atuam como indutores conativos do processo motivacional, proporcionando feedback e reforçando o ciclo motivacional (Tamayo & Paschoal, 2003).

Esse modelo envolve a interação de diversos fatores pessoais que intervêm no processo motivacional, incluindo inteligência, habilidades, traços de personalidade, autopercepção, esforço na execução da tarefa, desempenho, recompensa, relação entre esforço e recompensa e percepção de equidade. Embora nem sempre concordantes, há consenso de que recompensas, especialmente na forma de salário ou prêmios monetários, são eficazes para incentivar a motivação e o desempenho dos empregados. Contudo, é crucial que as tarefas também representem desafios interessantes e atrativos, promovendo a motivação intrínseca do trabalhador (Pérez-Ramos, 1990).

2.2 Análise das Entrevistas

2.2.1 Entrevista com fundador

A trajetória da empresa calçadista narrada pelo fundador traz à tona um percurso de crescimento marcado por resiliência, adaptações às condições do mercado e uma busca constante pela modernização e estabilidade. Fundada em 1987, a empresa começou com recursos escassos, num espaço improvisado e com um número reduzido de máquinas. Esse cenário inicial é descrito pelo fundador como um ambiente de “limitações”, em que as condições eram adversas, desde a infraestrutura até as dificuldades logísticas. Ele relembra, por exemplo, a necessidade de buscar materiais em outra cidade “de ônibus com a Citral³”, nas estradas de chão, o que ilustra os desafios concretos de manter a produção em condições precárias.

³ Empresa de ônibus da região.

Conforme a empresa começou a crescer, o fundador optou por investir em novas máquinas, buscando aumentar tanto a quantidade quanto a qualidade do produto. Esse movimento reflete uma orientação para a inovação, mas também uma resposta necessária às demandas do mercado competitivo. No entanto, mesmo com a aquisição de equipamentos mais modernos, a empresa passou por momentos de crise, especialmente nos períodos de instabilidade econômica, como o pós-Plano Real. Ele recorda um desses momentos: “não recebemos um mês de serviço... tivemos que tirar uma folha de pagamento de onde não tínhamos recebido.” A citação sugere não apenas as dificuldades financeiras, mas também um esforço por manter os compromissos com os trabalhadores, o que se alinha à narrativa de responsabilidade social do fundador. No entanto, essa visão pode ser questionada quando observada sob a ótica de um discurso que exalta a resiliência sem considerar os impactos dessa instabilidade nas condições de trabalho e na segurança dos empregados.

A análise dos métodos de gestão revela uma trajetória que começa com um modelo mais rígido e evolui para um estilo de liderança mais participativo, focado na retenção de talentos e na criação de um ambiente de trabalho positivo. O fundador destaca a importância de um local de trabalho “limpo e bem organizado” e afirma que sua gestão valoriza o bem-estar dos colaboradores. No entanto, cabe analisar de forma crítica até que ponto essa abordagem atende às necessidades reais dos trabalhadores. Benefícios como a flexibilidade para resolver questões pessoais e incentivos financeiros, segundo o fundador, seriam suficientes para garantir a motivação da equipe. Ele menciona um programa de bônus de R\$50,00 para quem não falta ao trabalho como uma forma de incentivo, mas reconhece que “a motivação tem que vir da pessoa”. Essa fala sugere uma visão limitada sobre os fatores que realmente motivam o trabalhador, revelando uma postura que desconsidera aspectos estruturais, como condições de trabalho, cargas horárias e salários que muitas vezes não acompanham o custo de vida.

O discurso de valorização do funcionário e da estabilidade na empresa, por sua vez, apresenta contradições. A baixa rotatividade é destacada como um indicador de sucesso na gestão de pessoas e um reflexo de um ambiente de trabalho favorável, mas o fundador admite que a “motivação precisa vir do próprio funcionário” e que nem todos valorizam os incentivos oferecidos. Essa percepção ignora que, para muitos trabalhadores, a permanência na empresa pode estar mais

relacionada a uma falta de alternativas no mercado local do que a uma verdadeira satisfação com as condições de trabalho, como veremos nas entrevistas com os trabalhadores abaixo. Além disso, o discurso de motivação e oportunidade de crescimento pessoal, embora promissor, parece não incluir um plano formal de desenvolvimento para os funcionários, e o crescimento é atribuído principalmente à iniciativa individual.

A narrativa do fundador sobre a cultura organizacional e os valores da empresa enfatiza a honestidade, a seriedade e o “andar lado a lado” com os funcionários. Essa imagem de uma empresa quase familiar, onde todos trabalham juntos para um objetivo comum, também merece ser analisada criticamente. Essa visão de “parceria” e “ambiente amigável” é frequentemente utilizada em pequenas e médias empresas para valorizar relações interpessoais e a lealdade, mas ela pode mascarar práticas que evitam uma negociação mais estruturada sobre benefícios e direitos dos trabalhadores. Em vez de um programa formal de benefícios e valorização profissional, a empresa opta por um ambiente de trabalho que, enquanto tenta ser acolhedor, pode inadvertidamente limitar a negociação coletiva ou desestimular a busca por melhores condições salariais.

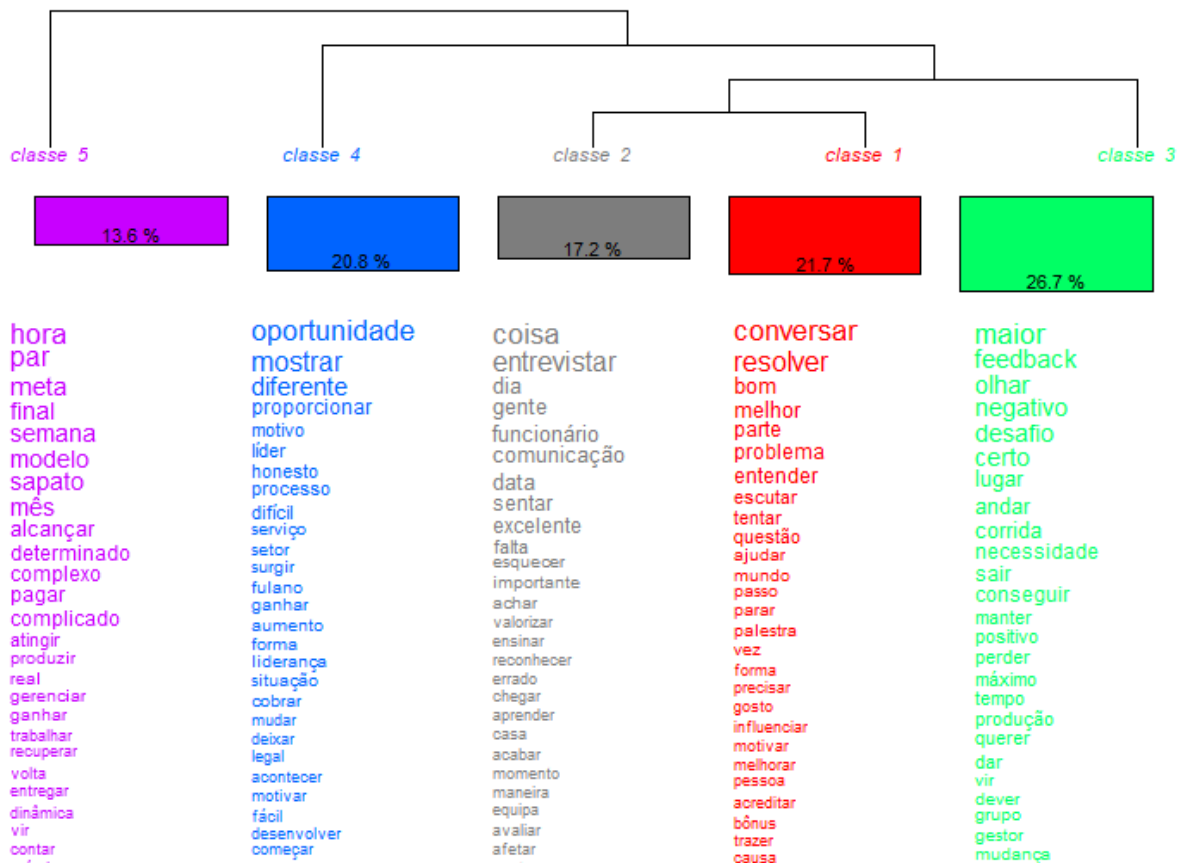
Além disso, o fundador reconhece que os desafios do setor exigem adaptação constante e inovação tecnológica, mas também menciona dificuldades em implementar práticas motivacionais efetivas. Ao discutir a tentativa de estabelecer metas mensais e trimestrais, ele afirma que o sistema “não funcionou como esperado”, levando a empresa a optar pelo bônus mensal fixo. Essa hesitação em adotar sistemas mais complexos de incentivos revela uma dificuldade em estruturar uma política de motivação que vá além de uma abordagem simples, baseada em pequenos incentivos financeiros.

Em resumo, a análise da trajetória e do discurso do fundador da empresa calçadista mostra uma história de adaptações e inovações em meio a desafios econômicos e operacionais, mas também expõe limitações no entendimento das necessidades e expectativas dos trabalhadores. A narrativa de um ambiente de trabalho colaborativo e familiar pode, em parte, ocultar uma falta de estrutura mais formal para lidar com o desenvolvimento profissional e as condições de trabalho dos empregados. Assim, a trajetória da empresa reflete tanto as conquistas e adaptações do fundador quanto as tensões e desafios não resolvidos que caracterizam a gestão de pequenas e médias empresas no setor calçadista.

2.2.2 Entrevistas com gestores

A análise das entrevistas com os gestores⁴ da empresa calçadista oferece insights importantes sobre a gestão de pessoas, a motivação dos funcionários e os desafios operacionais do setor. Utilizando o software ALCESTE, identificamos categorias temáticas que foram cruzadas com as teorias de motivação e liderança discutidas ao longo do desenvolvimento do artigo. Abaixo, uma análise qualitativa mais aprofundada, que incorpora exemplos específicos das transcrições e explora as categorias identificadas na análise ALCESTE em relação às teorias aplicadas.

Figura 2: Classes semânticas - entrevistas com gestores



Fonte: Elaboração própria cf. entrevistas

A análise das entrevistas com os gerentes da empresa calçadista oferece insights importantes sobre a gestão de pessoas, a motivação dos funcionários e os desafios operacionais do setor. Utilizando o software ALCESTE, identificamos categorias temáticas que foram cruzadas com as teorias de motivação e liderança discutidas ao longo do desenvolvimento do TCC. Abaixo, segue uma análise

⁴ Nessa empresa, os gestores e gerentes do trabalho manual são denominados como “auxiliares”.

qualitativa que incorpora exemplos específicos das transcrições e explora as categorias identificadas na análise ALCESTE em relação às teorias aplicadas.

A motivação, um dos temas centrais abordados pelos gerentes, foi mencionada com frequência no contexto de incentivos financeiros e pessoais. As teorias de Herzberg sobre fatores de motivação e higiene ajudam a entender essa dinâmica. Segundo Herzberg, fatores extrínsecos, como bônus e aumentos salariais, funcionam como “fatores higiênicos” — importantes para evitar a insatisfação, mas não necessariamente eficazes para gerar motivação de longo prazo. Esse aspecto é evidenciado na fala do Entrevistado 2: *“Temos um programa de 50 reais no final do mês para quem não falta. [...] Se isso motiva? Depende de cada um. [...] A empresa pode proporcionar, mas a motivação tem que vir da pessoa”*.

Esse ponto reflete a perspectiva de que o incentivo financeiro é limitado e precisa ser complementado por outros fatores, como o reconhecimento e as oportunidades de crescimento. A categoria “Conversar” no ALCESTE, que inclui palavras como “resolver”, “problema” e “escutar”, evidencia o valor do diálogo, ao menos no discurso, entre a gestão e os funcionários para fortalecer a motivação intrínseca, algo próximo das teorias endógenas discutidas, que focam em processos internos, como auto-estima e realização pessoal. Nesse sentido, o entrevistado 2 também afirma: *“A pessoa tem que se motivar por si. O que posso fazer é dar oportunidade, proporcionar o caminho para ela se desenvolver, melhorar”*.

A entrevistada 3 revelou uma perspectiva interessante sobre o impacto das relações interpessoais no ambiente de trabalho e a importância do reconhecimento para a motivação da equipe. Ela destacou que, em sua experiência, escutar os funcionários e oferecer suporte são práticas fundamentais: *“Eu escuto a pessoa falar e depois tento ajudar. Eu acho que saio bem nessa questão, tento ajudar todo mundo, tento entender.”* Essa abordagem demonstra uma liderança baseada na empatia e no diálogo, alinhando-se com teorias de motivação que enfatizam a importância das relações humanas no ambiente organizacional, como a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo. Além disso, a entrevistada 3 enfatizou que pequenos gestos, como um “bom dia” ou um sorriso, podem influenciar positivamente o clima organizacional, reforçando que a motivação não depende apenas de incentivos financeiros, mas também de um ambiente de trabalho acolhedor e cooperativo.

A liderança participativa emerge como um dos principais estilos de gestão na empresa, com os gerentes enfatizando a importância de “*mostrar o caminho*” ao lado dos funcionários. Esse estilo participativo é evidenciado na fala do entrevistado 2: “O líder que mostra o caminho é mais eficaz do que aquele que só manda”. Esse enfoque reflete a teoria Y de McGregor, na qual os gerentes acreditam que os funcionários são capazes de autodireção e motivação, necessitando apenas de apoio e condições favoráveis para se desenvolverem.

A categoria “Oportunidade”, que inclui palavras como “diferente”, “proporcionar” e “liderança”, representa essa abordagem. Os gerentes enfatizam a criação de oportunidades para que os funcionários cresçam, mas esperam que a iniciativa parta deles. Como o entrevistado 2 afirma: “*Se o funcionário mostra vontade, interesse, capacidade, vamos dando oportunidades. Quem sobe é a pessoa, não podemos empurrar ninguém*”. Essa abordagem se alinha com a teoria de Locke sobre o estabelecimento de metas, que sugere que metas claras e significativas contribuem para a motivação do indivíduo.

O gerenciamento do tempo e o cumprimento de metas de produção são desafios constantes para a empresa. A categoria “Meta” reflete a pressão por resultados, com palavras como “semana”, “modelo” e “sapato”, que remetem ao cumprimento de prazos e à produção de novos modelos. A dinâmica complexa do setor é destacada pelo Entrevistado 4: “Hoje o maior desafio acho que é o tempo [...] como os modelos são complicadinhos de fazer, é complicado gerenciar isso”.

como “feedback”, “necessidade” e “desafio”, mostra a ênfase em manter um clima organizacional favorável e em fornecer feedback contínuo aos funcionários. Esse tipo de abordagem está alinhado com a Teoria da Equidade de Adams, que sugere que os funcionários comparam seus esforços e recompensas com os de seus colegas. Como mencionado pelo entrevistado 2, a comparação entre funcionários pode gerar insatisfação: “Isso pode gerar insatisfação: *‘Faço o mesmo serviço que o fulano e ganho menos’*”.

Para os gerentes, manter um ambiente justo e transparente é fundamental para a motivação e para a retenção de talentos. Eles adotam práticas para criar um ambiente colaborativo, onde a honestidade e o respeito são priorizados, como aponta o entrevistado 4: “*A equipe é muito parceira. Todo mundo se ajuda, todo mundo é amigo de todo mundo, não tem um atrito em ambos os lados*”. Essa cultura organizacional favorece o comprometimento dos funcionários e reduz a rotatividade, alinhando-se à Teoria da Necessidade de Segurança, onde um ambiente de trabalho estável contribui para a satisfação do colaborador.

Por fim, a categoria “Mostrar”, que inclui termos como “liderança”, “diferente” e “proporcionar”, reflete as perspectivas de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela empresa. Os gerentes acreditam que o crescimento profissional deve ser incentivado, mas respeitando o tempo de cada funcionário. Como o entrevistado 2 expressa: “*A oportunidade está contigo de crescer, é só a pessoa querer*”. Essa visão está de acordo com a Teoria de Maslow, onde o desenvolvimento pessoal e a auto-realização são metas motivacionais mais elevadas que impulsionam o crescimento a longo prazo.

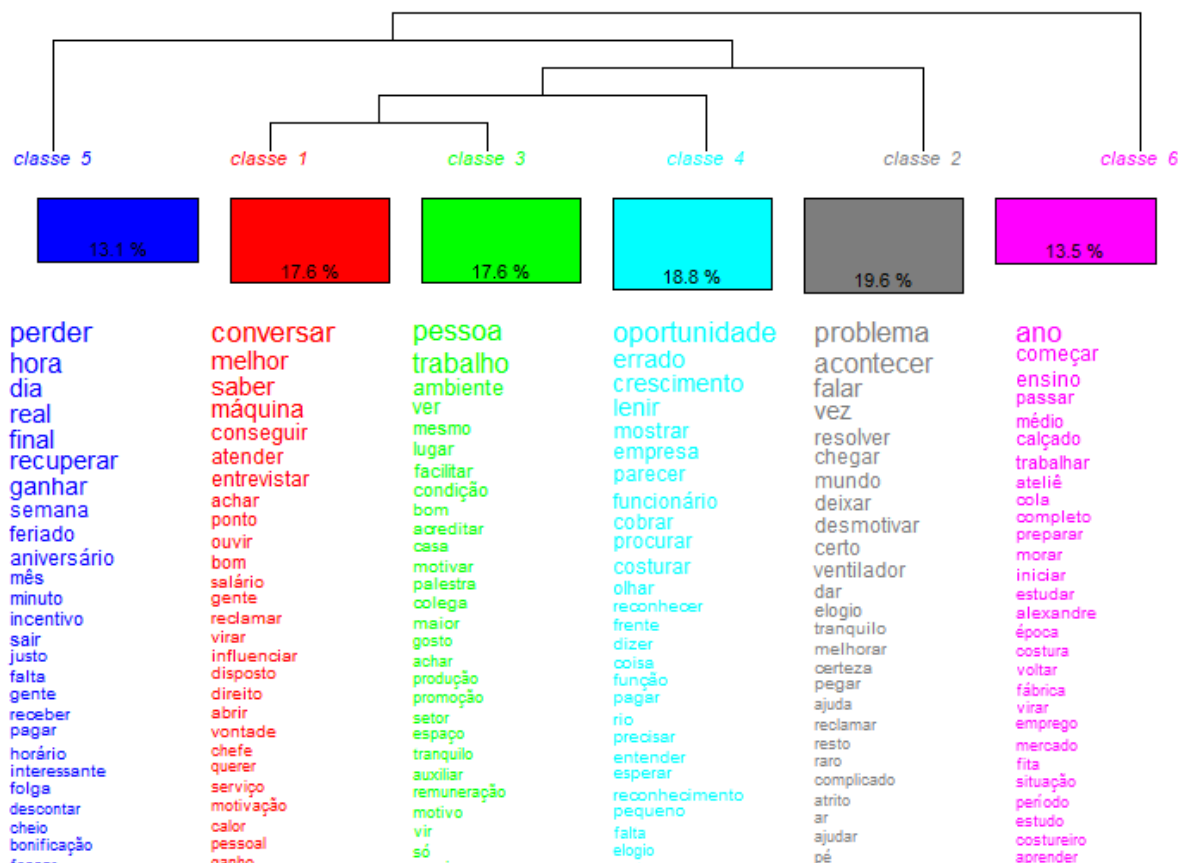
A gestão da empresa calçadista busca, assim, criar um ambiente que permita o desenvolvimento gradual dos funcionários, incentivando a proatividade e a autonomia. Isso é reforçado pela visão do entrevistado 2 sobre as oportunidades de aprendizagem: “*Proporciono o caminho para elas chegarem lá*”. Dessa forma, o foco está em oferecer suporte e estrutura para que os funcionários alcancem suas próprias metas e se desenvolvam dentro da organização.

2.2.3 Entrevistas com os trabalhadores

A análise das entrevistas realizadas com os trabalhadores do setor de produção revelou percepções valiosas sobre os fatores que influenciam sua motivação, desafios enfrentados no ambiente de trabalho e o impacto das práticas gerenciais na rotina produtiva. As falas dos entrevistados destacaram aspectos

como a importância do reconhecimento financeiro, as condições adequadas de trabalho e a valorização de suas habilidades individuais. Além disso, emergiram questões relacionadas às relações interpessoais e à necessidade de uma comunicação mais eficiente, apontando para áreas de melhoria no clima organizacional. Esses elementos foram explorados a partir das categorias identificadas pelo método Reinert, utilizando o software Iramuteq.

Figura 4: Classes semânticas - entrevistas com trabalhadores



Fonte: Elaboração própria cf. entrevistas

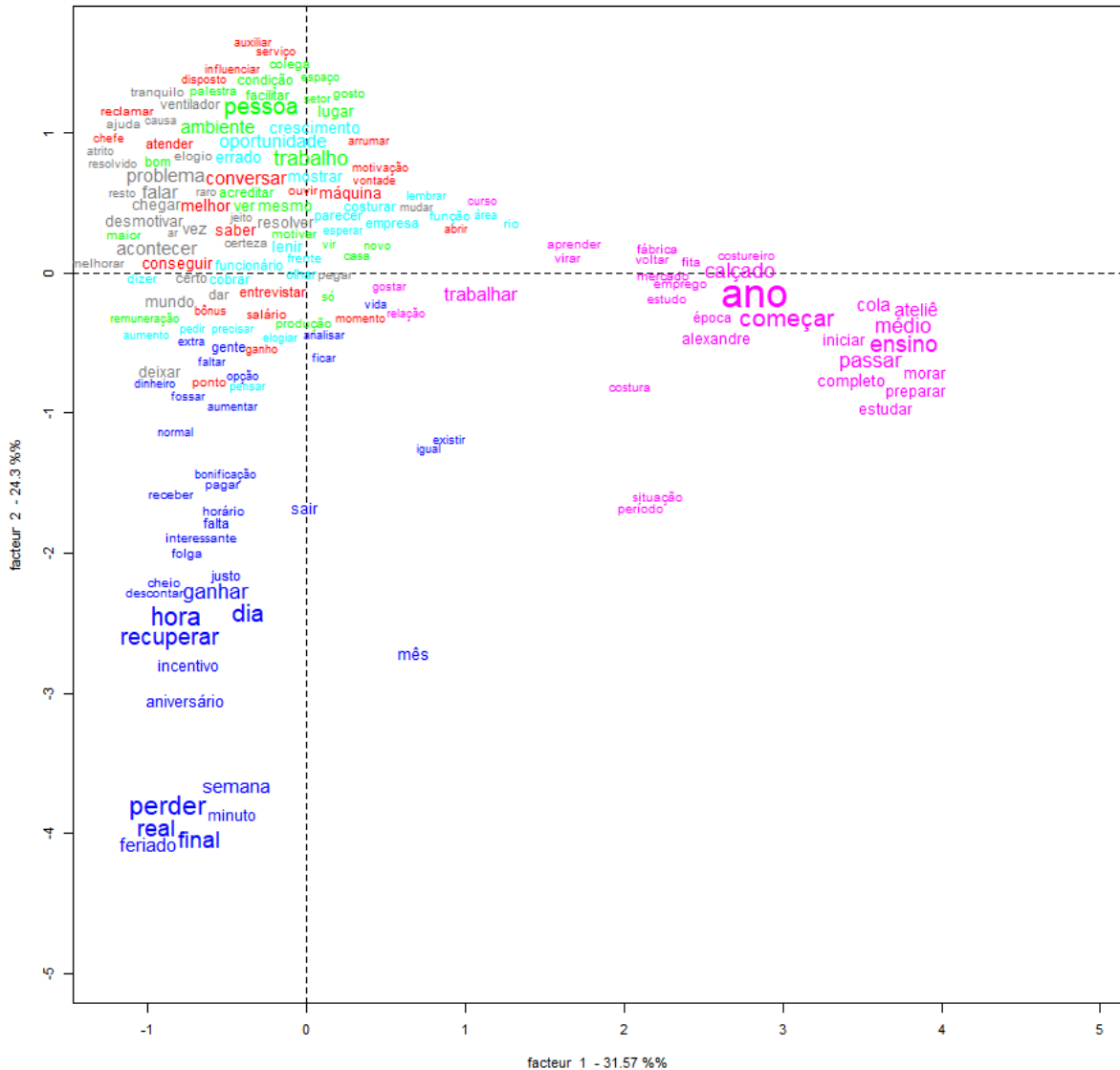
A questão do reconhecimento financeiro é um tema recorrente nas entrevistas e é fortemente destacada pelas entrevistadas 5 e 9. A entrevistada 9 expressa sua insatisfação ao relatar a diferença entre o esperado e o oferecido pela empresa: "No período da enchente, tínhamos dois dias para recuperar. Estamos trabalhando em um feriado que deveria ser 100%, mas ganhamos um dia só com hora normal e ainda temos mais um dia para recuperar.". Esse sentimento de injustiça se conecta diretamente à Teoria da Equidade, onde os funcionários buscam uma recompensa justa pelo esforço, e a ausência disso gera insatisfação. A percepção da entrevistada é que seu esforço extra, especialmente em condições adversas, não é

valorizado, o que reduz sua motivação e engajamento com o trabalho. De forma semelhante, a entrevistada 10 comentou: *"Ali, quando a gente precisa assim trabalhar no feriado, provavelmente eles pedem que vá todo mundo. Provavelmente, eles querem sempre trocar taco a taco, hora por hora. E isso não é justo."*

A entrevistada 5 também destaca a importância de incentivos, dizendo: *"Bônus, com certeza, seria muito bom. Aumento de salário nem se fala, né? Porque querendo ou não... É dali que... É o teu salário. Te pagar as contas pra te... Daqui a pouco um sonho, alguma coisa assim, né?"*. Essa fala revela que a motivação extrínseca, por meio de reconhecimento financeiro, é central para a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores. O cluster azul ("Classe 5") no gráfico ALCESTE, com palavras como "ganhar", "hora", "recuperar" e "dia", reflete essa preocupação com compensações e benefícios financeiros. Esse grupo de palavras reforça a necessidade de um sistema de remuneração justo para que os trabalhadores se sintam valorizados e incentivados.

As condições de trabalho, incluindo a qualidade dos equipamentos e do ambiente, surgem como um fator motivacional essencial. A entrevistada 9 menciona: *"Se as máquinas e equipamentos estão funcionando direitinho, a gente tem mais motivo para trabalhar. Sabemos que tudo vai estar em ordem, o que nos ajuda a trabalhar bem e o serviço sai bom."*. A afirmação da entrevistada 9 demonstra a importância dos fatores de higiene da Teoria dos Fatores de Herzberg: as condições físicas adequadas evitam a insatisfação e contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo. Além disso, o entrevistado 6 comenta: *"Eu acho que poderia melhorar a questão dos ventiladores, que agora estragaram."*, destacando como a falta de manutenção e de conforto pode impactar negativamente a motivação dos trabalhadores.

Figura 5: ALCESTE - entrevistas com trabalhadores



Fonte: Elaboração própria cf. entrevistas

Esse tema é refletido no gráfico ALCESTE, no cluster verde claro ("Classe 4"), que inclui palavras como "oportunidade", "crescimento", "equipamento" e "condição". Esse grupo sugere que a infraestrutura e o suporte logístico fornecido pela empresa são vistos como fatores que afetam diretamente a motivação e a produtividade. Quando essas condições são adequadas, os trabalhadores sentem-se mais motivados, pois têm o respaldo necessário para realizar suas tarefas com qualidade.

A busca por autonomia e a frustração pela falta de influência nas decisões organizacionais aparecem nas falas dos entrevistados. A entrevistada 5 expressa essa percepção ao dizer: "A gente até pode falar, né? Como eu mesma fiz [...] eu chamei a liderança e comentei algo, assim, que eu achava que tava meio estranho

[...] mas vai seguir a linha deles e não vai mudar, né?". A experiência de Rose revela uma sensação de desvalorização, pois, embora a liderança esteja disposta a ouvir, as sugestões dos trabalhadores nem sempre são implementadas. Esse sentimento de falta de controle sobre o ambiente de trabalho pode ser desmotivador, especialmente para aqueles que desejam contribuir ativamente para as melhorias na organização.

Esse aspecto está alinhado com a Teoria da Autodeterminação, que sugere que a autonomia é um dos principais fatores que impulsionam a motivação intrínseca. No gráfico ALCESTE, o cluster vermelho ("Classe 1"), que inclui palavras como "conversar", "saber", "máquina", "ambiente" e "melhor", representa o desejo dos trabalhadores por uma comunicação efetiva e um ambiente em que eles possam ter voz ativa. Essa comunicação é vista como essencial para que eles se sintam parte do processo e valorizados.

As relações interpessoais entre colegas e com a liderança são outro aspecto fundamental na motivação dos trabalhadores. A entrevistada 5 expressa satisfação com a acessibilidade dos chefes: *"Eu acho que os chefes, os auxiliares ali são muito humanos, assim, no ponto de vir falar com a gente. Acho que é um ponto bem positivo, assim, que eles sabem conversar com... Pelo menos eu não tenho o que reclamar, né?".* Essa afirmação destaca a importância do suporte social no ambiente de trabalho, o que está de acordo com as ideias de Elton Mayo na Teoria das Relações Humanas, onde boas relações com colegas e líderes aumentam a motivação e o bem-estar no trabalho.

A entrevistada 7 reforça essa ideia ao comentar sobre a ausência de conflitos: *"Não chega nada para mim. Eles que se resolvem entre eles. Para mim, não tem problema nenhum."* Essa visão positiva das relações interpessoais é representada no cluster verde ("Classe 3") do gráfico ALCESTE, que inclui termos como "pessoa", "trabalho", "colega", "motivar", e "apoio". Esse grupo indica que o apoio social e o bom relacionamento com colegas são fatores cruciais para o engajamento dos funcionários e contribuem para um clima organizacional saudável.

A ausência de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional é um fator que impacta a motivação a longo prazo dos funcionários. A entrevistada 9 menciona: *"Eu não acredito que tenha espaço para promoção na empresa, mas mesmo assim tenho vontade de continuar trabalhando lá porque gosto de trabalhar lá."* Embora haja um apreço pelo ambiente de trabalho, a falta de perspectiva de

crescimento pode levar à estagnação motivacional. Esse ponto está de acordo com a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke, que sugere que metas de progresso e recompensas pelo desempenho são essenciais para manter os trabalhadores incentivados.

Além disso, o Entrevistado 11 apontou para a necessidade de reconhecimento mais formal: *"Em parte, sim, principalmente através de elogios aqui e ali. Mas não considero elogios como reconhecimento significativo."* Essas falas sugerem que a falta de progressão e recompensas mais tangíveis pode limitar o engajamento a longo prazo.

Esse tema é refletido no cluster cinza ("Classe 2") no gráfico ALCESTE, que inclui palavras como "problema", "acontecer", "resolver" e "motivação". A Entrevistada 7 elogiou a rapidez na solução de problemas técnicos: *"Sempre. E se dá algum problema, é arrumado assim, o mais breve possível. Mas nunca tive muito problema com ela [a máquina]."* Contudo, ela também trouxe uma crítica implícita ao processo de atendimento às demandas: *"Depende, você tem que chegar e falar mais de uma vez, insistir para a coisa acontecer. Mas acontece. Quando uma hora acontece."* Essa necessidade de insistência pode ser interpretada como uma falha na eficiência da gestão em responder prontamente às necessidades dos trabalhadores.

No que diz respeito à resolução de erros, a Entrevistada 7 destacou uma abordagem mais tranquila: *"Mesmo o erro sendo meu ou não sendo meu, isso é resolvido bem tranquilamente. Eles pegam e vão atrás para resolver o problema. Eu nunca escutei informação nenhuma tipo: 'Ah, por que você fez isso?'. Todo mundo erra alguma vez e é tudo resolvido bem tranquilo."* Essa fala, embora positiva, também pode indicar que os erros são tratados de forma corretiva sem necessariamente explorar as causas para preveni-los, o que seria uma abordagem mais proativa.

A Entrevistada 9 afirmou que nunca foi desrespeitada pela gestão: *"Não, nunca me xingaram, nunca me criticaram, nunca falaram nada que me ofendesse."* Já o Entrevistado 11 elogiou a receptividade da liderança: *"Sempre que procurei qualquer um deles para falar sobre algum problema ou até dar sugestões, eles foram receptivos. Às vezes, algo que sugeri não foi aplicado, mas sempre fui ouvido."* Contudo, o fato de sugestões frequentemente não serem implementadas

pode ser interpretado como uma demonstração de que, embora a comunicação exista, nem sempre é valorizada ou considerada nas decisões da empresa.

A Entrevistada 8 relatou uma convivência harmoniosa entre os trabalhadores: *"Eu acho que ali todo mundo se dá bem. Às vezes dá uma coisinha, mas é bem pouco. Na maioria das vezes, todo mundo se dá bem."* Porém, essa convivência positiva parece não se traduzir em práticas efetivas de reconhecimento, como apontado pela Entrevistada 10: *"Elogios, acredito que eles não dão, mas já é de costume. Mas a gente não fica esperando elogios; a gente vai lá para fazer a parte da gente."* Esse comentário reflete uma cultura de baixa valorização formal dos trabalhadores, que dependem mais de sua própria iniciativa do que de incentivos externos.

Finalmente, a Entrevistada 10 destacou sua percepção da gestão: *"Eu não tenho queixa de nenhum deles, que eles pegam no pé, que cobram ou ficam assim. Tenho um relacionamento bem bom com eles."* No entanto, a ausência de críticas diretas pode estar relacionada a uma expectativa reduzida em relação à gestão, possivelmente indicando que os trabalhadores já se acostumaram a uma abordagem gerencial pouco proativa em oferecer reconhecimento ou atender às demandas sem necessidade de insistência.

Esses relatos revelam um ambiente de trabalho que, apesar de ser funcional em muitos aspectos, carece de práticas mais sistemáticas de valorização, reconhecimento e engajamento dos trabalhadores. A insistência necessária para resolver problemas e a implementação limitada de sugestões indicam uma gestão que, embora não conflituosa, pode ser percebida como pouco atenta às necessidades dos colaboradores.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória da empresa calçadista analisada neste trabalho evidencia uma transformação significativa ao longo do tempo, com mudanças nas práticas gerenciais que impactaram tanto os aspectos positivos quanto os desafios enfrentados pelos trabalhadores e gestores. Enquanto o fundador priorizava um ambiente de trabalho limpo, organizado e com um foco claro na qualidade e no bem-estar dos colaboradores, a gestão atual parece estar mais voltada para a produtividade, frequentemente em detrimento de uma política de motivação abrangente e consistente.

Os relatos dos trabalhadores destacam o papel central do salário e dos bônus

como fatores de motivação, confirmando teorias como a de Taylor, que apontam a remuneração como um elemento essencial para o engajamento no trabalho. Contudo, práticas de compensação consideradas injustas, como a recuperação de horas normais em condições adversas, geram insatisfação e podem reduzir a motivação a longo prazo. Além disso, problemas estruturais, como a demora na manutenção de máquinas e ventiladores, comprometem o desempenho e reforçam a necessidade de atenção aos fatores de higiene, conforme a Teoria Bifatorial de Herzberg.

A falta de perspectivas claras de crescimento profissional e de reconhecimento formal também se mostrou uma barreira para a motivação dos trabalhadores. A Teoria do Estabelecimento de Metas, de Locke, sugere que metas claras e alcançáveis são fundamentais para o engajamento, mas a ausência de políticas consistentes nesse sentido reflete uma lacuna na gestão. Apesar disso, os trabalhadores demonstram apreço pelas relações interpessoais, apontando que um ambiente harmonioso e de respeito mútuo contribui para a manutenção de um clima organizacional positivo.

Por outro lado, a análise das entrevistas com os gestores revelou uma visão mais pragmática, na qual a motivação é frequentemente vista como uma responsabilidade individual dos trabalhadores. Essa abordagem limita o potencial das práticas motivacionais, que poderiam ser mais proativas e alinhadas às necessidades dos colaboradores. Embora existam esforços para manter o diálogo aberto, a falta de implementação de sugestões dos trabalhadores sugere que a comunicação, embora presente, nem sempre é efetiva.

Uma limitação importante deste estudo é o foco em uma única empresa, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos do setor calçadista. Além disso, a abordagem qualitativa, embora rica em detalhes, depende das percepções individuais dos entrevistados, que podem ser influenciadas por fatores subjetivos. Futuras pesquisas poderiam adotar uma abordagem comparativa, analisando empresas de diferentes portes e regiões, além de integrar métodos quantitativos para fortalecer a análise.

Conclui-se que, para alcançar um equilíbrio entre produtividade e satisfação dos trabalhadores, a empresa precisa repensar suas políticas de incentivo, melhorar a manutenção de equipamentos e implementar práticas de reconhecimento mais robustas. Além disso, a criação de planos de desenvolvimento profissional e a

valorização de sugestões dos trabalhadores podem contribuir para um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo, alinhado tanto às necessidades individuais quanto aos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS (ABICALÇADOS). **Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil 2024**. 2024. Disponível em: <https://www.abicalcados.com.br>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- BARDIN, L.; **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.
- SAMPAIO, J. D. R. O. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **RAUSP Management Journal**, v. 44, n. 1, 2009.
- TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33–54, Dec. 2003.
- VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S.. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, v. 5, n. 3, 2002.
- ZONATTO, V. C. DA S.; SILVA, A. D.; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169, 9 Aug. 2018.

APÊNDICES



Roteiro de entrevista semi-estruturada da pesquisa

TCC - Érica Weyermuller - Fundador

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

Cargo na empresa: _____ Tempo de atuação da empresa: _____

Sexo () M () F Idade: _____ Naturalidade: _____

Local da Entrevista: _____ Data: _____ / _____ /2024

Horário de início da entrevista: _____ : _____

- Iniciar gravação:

Apresentação: Bom dia/ boa tarde / boa noite, meu nome é Érica Weyermuller, sou estudante de tecnologia em processos gerenciais no IFRS Campus Rolante e estou realizando uma pesquisa de TCC sobre a motivação no trabalho na indústria calçadista do Vale do Paranhana. Eu gostaria de conversar com você sobre essa questão. Lembro que para fins práticos de análise a entrevista será gravada, mas será mantido o sigilo acerca de sua identidade em todas as etapas da pesquisa. Podemos iniciar?

1. Introdução e Contextualização

1.1. Poderia nos contar sobre a história da fundação da empresa? Como tudo começou?

1.2. O que o motivou a entrar no setor calçadista e a iniciar este negócio?

1.3. Quais foram os principais desafios enfrentados no início da empresa e como foram superados?

2. Desenvolvimento e Crescimento da Empresa

2.1. Como a empresa evoluiu desde a sua fundação até os dias atuais?

2.2. Quais foram os momentos mais marcantes ou decisivos que a empresa enfrentou? Em algum momento, você achou que teria que fechar a empresa?

2.3. Como as mudanças no setor calçadista ao longo dos anos impactaram o desenvolvimento da empresa?

3. Visão sobre o Setor Calçadista

3.1. Como você descreveria as principais transformações ocorridas no setor calçadista regional (na região) e nacional (no Brasil) desde a fundação da empresa?

3.2. Quais foram os maiores desafios enfrentados pelo setor e como a empresa se adaptou a eles?



3.3. Como as inovações tecnológicas influenciaram a produção e a gestão na indústria calçadista?

4. Cultura Organizacional e Valores

4.1. Quais são os valores e princípios (visão, missão) que norteiam a empresa?

4.2. Como esses valores influenciam a cultura da empresa e as práticas da gestão?

5. Gestão de Pessoas e Motivação

5.1. Como a empresa aborda a motivação dos funcionários, especialmente no setor de produção?

5.2. Quais estratégias ou práticas foram implementadas para incentivar e engajar os colaboradores ao longo dos anos?

5.3. Poderia compartilhar algum exemplo de como a motivação dos funcionários impactou positivamente a empresa?

6. Relações de Trabalho e Desenvolvimento Profissional

6.1. Como você enxerga a evolução das relações de trabalho dentro da empresa desde a sua fundação?

6.2. Que oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional a empresa oferece aos funcionários?

6.3. Como a empresa lida com a retenção de talentos (como a empresa diminui a rotatividade)?

7. Desafios e Perspectivas Futuras

7.1. Atualmente, quais são os maiores desafios enfrentados pela empresa e pelo setor calçadista?

7.2. Quais são as suas expectativas para o futuro da empresa e do setor?

7.3. Que planos ou estratégias estão sendo considerados para garantir a sustentabilidade (a empresa se manter economicamente viável) e o crescimento de longo prazo da empresa?

8. Reflexões sobre a Jornada Empreendedora

8.1. Olhando para trás, quais foram as principais lições aprendidas como fundador e empreendedor?

8.2. Que conselhos você daria para alguém que está iniciando um negócio no setor calçadista hoje?

8.3. Como você acredita que a experiência e a história da empresa podem servir de inspiração para outros empreendedores?

9. Considerações Finais

9.1. Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre a história da empresa, o setor calçadista ou sobre a motivação e gestão dos funcionários que não abordamos?

9.2. Como você gostaria que a empresa fosse lembrada no futuro em termos de legado e contribuição para o setor?

Roteiro de entrevista semi-estruturada da pesquisa

TCC - Érica Weyermuller - Motivação no Trabalho - Gestão

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

Cargo na empresa: _____ Tempo de atuação da empresa: _____

Sexo () M () F Idade: _____ Naturalidade: _____

Local da Entrevista: _____ Data: _____ / _____ /2024

Horário de início da entrevista: _____ : _____

- Iniciar gravação:

Apresentação: Bom dia/ boa tarde / boa noite, meu nome é Érica Weyermuller, sou estudante de tecnologia em processos gerenciais no IFRS Campus Rolante e estou realizando uma pesquisa de TCC sobre a motivação no trabalho na indústria calçadista do Vale do Paranhana. Eu gostaria de conversar com você sobre essa questão. Lembro que para fins práticos de análise a entrevista será gravada, mas será mantido o sigilo acerca de sua identidade em todas as etapas da pesquisa. Podemos iniciar?

1. Contextualização e Informações Básicas

1.1 Qual é o seu cargo e há quanto tempo você ocupa essa função?

1.2 Conte um pouco sobre a sua trajetória profissional e educacional. Onde você trabalhou antes de começar na empresa atual? Qual a sua escolaridade?

1.3 Você começou na empresa como auxiliar ou já atuou em outros cargos? Quais?

1.4 Como descreveria sua rotina de trabalho na gestão da produção?

2. Liderança e Gestão de Equipe

2.1 Como você define seu estilo de liderança com a equipe de produção?

2.2 Quais estratégias você utiliza para manter a equipe motivada no dia a dia?

2.3 Como você lida com conflitos ou dificuldades entre os membros da equipe de produção?

3. Motivação e Desempenho

3.1 Quais são as principais causas que você acredita que influenciam a motivação dos funcionários no setor de produção?

3.2 Que tipos de iniciativas de motivação a empresa utiliza (reconhecimento, folgas, bônus, etc.)? Quais você acredita que são eficazes?

3.3 Existe algum programa de metas ou incentivos na produção? Como isso afeta o desempenho dos trabalhadores?

4. Treinamento e Desenvolvimento

4.1 A empresa oferece capacitação regular para os trabalhadores da produção? Como você vê o impacto desses treinamentos na motivação e desempenho da equipe?

4.2 Você percebe que os funcionários sentem que têm oportunidades de crescimento na empresa? Como isso afeta a retenção (**o funcionário permanecer na empresa**) e motivação?

5. Relações Interpessoais e Clima Organizacional

5.1 Como você avalia o relacionamento entre a equipe de produção e os outros setores da empresa?

5.2 O clima organizacional (**a qualidade das relações no trabalho**) no setor de produção influencia a produtividade? Como você avalia a interação entre os funcionários e a gerência?

5.3 Quais ações você acredita que poderiam melhorar as relações interpessoais e o clima dentro do setor de produção?

6. Desafios na Gestão da Produção

6.1 Quais são os maiores desafios que você enfrenta ao gerenciar a produção?

6.2 Como você gerencia a pressão por resultados e ao mesmo tempo mantém a motivação da equipe?

6.3 Quais mudanças você acredita que poderiam melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade da equipe?

7. Avaliação e Feedback

7.1 Como você fornece feedback (**avaliação, críticas construtivas, elogios e sugestões**) para os trabalhadores da produção? Com que frequência isso acontece?

7.2 Você sente que os funcionários reagem bem ao feedback e o utilizam para melhorar seu desempenho?

7.3 Como você avalia o desempenho da sua equipe e decide sobre promoções ou outros tipos de reconhecimento?

8. Perspectiva de Futuro

8.1 Quais são suas expectativas para o futuro do setor de produção na empresa?

8.2 Que tipos de melhorias ou inovações você gostaria de ver implementadas para aumentar a motivação e o desempenho da equipe?

9. Considerações Finais

9.1 Existe algo que você gostaria de acrescentar sobre a motivação, o desempenho ou a gestão no setor de produção que não foi abordado nas perguntas anteriores?

Roteiro de entrevista semi-estruturada da pesquisa

TCC - Érica Weyermuller - Motivação no Trabalho - Produção

Nome do(a) Entrevistado(a): _____

Cargo na empresa: _____ Tempo de atuação da empresa: _____

Sexo () M () F Idade: _____ Naturalidade: _____

Local da Entrevista: _____ Data: _____/_____/2024

Horário de início da entrevista: _____:_____

- Iniciar gravação:

Apresentação:

Bom dia/ boa tarde / boa noite, meu nome é Érica Weyermuller, sou estudante de tecnologia em processos gerenciais no IFRS Campus Rolante e estou realizando uma pesquisa de TCC sobre a motivação no trabalho na indústria calçadista do Vale do Paranhana. Eu gostaria de conversar com você sobre essa questão. Lembro que para fins práticos de análise a entrevista será gravada, mas será mantido o sigilo acerca de sua identidade em todas as etapas da pesquisa. Podemos iniciar?

1. Contextualização e Informações Básicas

1.1 Quanto tempo você trabalha no setor de produção desta empresa?

1.2 Você já trabalhou em outra área da empresa? Se sim, qual?

1.3 Conte um pouco sobre a sua trajetória profissional e educacional. Onde você trabalhou antes de começar na empresa atual? Qual a sua escolaridade?

2. Motivação no Trabalho

2.1 O que te motiva a vir trabalhar todos os dias aqui na produção?

2.2 Você sente que a empresa reconhece seus esforços? Se sim, como?

2.3 Que formas de reconhecimento você acha que a empresa poderia ter para valorizá-lo mais (exemplo: elogios, bônus financeiros, folgas etc.)?

3. Relações Interpessoais e Clima Organizacional



3.1 Como você avalia o relacionamento entre os colegas do setor de produção?

3.2 E o relacionamento entre os gestores (auxiliares, chefes etc) e a produção?

3.3 Em sua opinião, um bom relacionamento entre os funcionários influencia a motivação no trabalho? Como?

3.4 Você sente que as lideranças são acessíveis para discutir dificuldades ou dar *feedback* (retornos, críticas construtivas, elogios etc.)?

4. Condições de Trabalho

4.1 As condições de trabalho (equipamentos, ambiente, segurança) no setor de produção atendem às suas expectativas? O que poderia ser melhorado?

4.2 Como você vê o impacto dessas condições de trabalho na sua motivação?

5. Desenvolvimento Profissional e Treinamento

5.1 Você já participou de algum treinamento ou capacitação oferecido pela empresa? Se sim, como isso impactou o seu desempenho e motivação?

5.2 Você acredita que existe espaço para crescimento e promoção na empresa? Como isso influencia a sua vontade de continuar trabalhando aqui?

6. Reconhecimento e Remuneração

6.1 Você considera que sua remuneração está de acordo com o trabalho que realiza? Por quê?

6.2 Além do salário, que outros tipos de incentivo você gostaria de receber para se sentir mais motivado(a)?

7. Feedback e Avaliação

7.1 Você recebe *feedback* (avaliação, críticas construtivas, elogios e sugestões) regularmente sobre o seu trabalho? Como isso acontece?

7.2 O *feedback* (avaliação, críticas construtivas, elogios e sugestões) é útil para melhorar seu desempenho ou ajustar seu trabalho?

8. Perspectiva de Futuro

8.1 Como você se vê na empresa nos próximos anos? O que te incentivaria a continuar aqui?

8.2 Suponha que você não continue trabalhando aqui, conte um pouco sobre como você gostaria de estar profissionalmente daqui a cinco anos.

9. Considerações Finais

9.1 Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre o seu trabalho ou sobre a empresa que possa ajudar a melhorar a motivação e o clima na produção?