

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES MOTIVACIONAIS DO SETOR PRODUTIVO: ESTUDO DE CASO DE
UMA GRÁFICA EM JUÍNA MATO GROSSO**

**Autor: Mauricio Martins de Oliveira
Orientador: Mestre Carlos Dutra**

**JUÍNA - MT
2013**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FATORES MOTIVACIONAIS DO SETOR PRODUTIVO: ESTUDO DE CASO DE
UMA GRÁFICA EM JUÍNA MATOGROSSO**

Autor: Mauricio Martins de Oliveira

Orientador: Mestre Carlos Dutra

“Trabalho de Conclusão de Curso TCC apresentada ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.”

**JUÍNA - MT
2013**

**AJES - FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE
DO JURUENA**

BANCA EXAMINADORA

**Leidiani da Silva Reis
Prof^a. Mestra**

**Edson Bergamaschi Filho
Prof^o. Mestre**

**Carlos Dutra
Prof^o. Mestre Orientador**

Dedico este trabalho aos meus pais: Almiro e Neuza, por toda força, amor e compreensão que sempre tiveram para comigo, em especial durante esses 4 anos em que me empenhei para concluir este curso, bem como pelo incentivo que me deram para nunca desistir dos meus sonhos, por mais difícil que seja o caminho. Dedico também a minha namorada, Renata Costa, que no decorrer tempo esteve ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado me dando saúde, forças e discernimento em todos os momentos de minha vida.

Agradeço também a toda minha família pelo apoio dado em todos os momentos felizes e tristes compartilhados, onde sempre me incentivaram e encorajaram-me a seguir em frente.

Agradeço, de forma especial, a minha namorada Renata Costa , grande amor da minha vida, por todos os momentos que estive ao meu lado, me dando carinho, afeto, conselhos e incentivos, além de toda paciência que teve para comigo durante toda graduação que passamos e desfrutamos juntos.

Ao meu orientador, Carlos Dutra, entendedor do meu tema “motivação” por ter colaborado e dedicado grande parte do seu tempo em dar o seu melhor para que este trabalho chegasse ao fim.

Aos meus colegas de classe, pelos caminhos que passamos juntos na graduação, dos quais tive a oportunidade de aprender muitas coisas. Em especial aos amigos mais próximos: Fernando, Michele, Max e Vitor.

A todos os professores, diretores e coordenadores que direta e indiretamente contribuíram para com o meu aprendizado nesses 4 anos de graduação.

Agradeço também, todos os meus amigos e colegas de trabalho da Gráfica, em especial os amigos do departamento de produção, por toda compreensão e incentivo para comigo.

A todos os funcionários e gerência da Gráfica Gerdan que realizei este estudo, por toda paciência e compreensão que tiveram para que esse trabalho fosse concluído.

A todos, o meu muito obrigado!

Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.

(Madre Teresa de Calcutá)

O único lugar aonde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente trabalho tem como tema os fatores motivacionais do setor produtivo, tendo como objetivo geral deste trabalho analisar os fatores internos à organização que geram ou podem gerar motivação ou desmotivação para o trabalho na perspectiva dos funcionários de uma gráfica do município de Juína-Mt. Neste sentido, buscou-se também analisar o nível de motivação/satisfação dos funcionários para cada fator, bem como fatores que a empresa utiliza para desenvolver a motivação para o trabalho. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em conjunto com um estudo de caso onde os dados foram coletados através de aplicação de questionários aos funcionários e a gerência. Observou-se, por fim, que os fatores que em maior intensidade estimulam os funcionários para o trabalho, são na seqüência, os seguintes: bom relacionamento com os colegas de trabalho, possibilidade de crescimento profissional, plano de saúde, treinamento e capacitação e oportunidade de fazer o que gosta. O resultado final foi que os funcionários estão motivados com as condições de trabalho que a gráfica oferece.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Incentivo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo	36
Gráfico 2 - Idade	37
Gráfico 3 -Tempo de serviço	38
Gráfico 4 - Motivação dos funcionários em trabalhar na gráfica	39
Gráfico 5 - O nível de motivação dos funcionários quanto a remuneração (salário) com o trabalho desenvolvido	40
Gráfico 6 - Nível de motivação dos funcionários em relação com a jornada de trabalho	41
Gráfico 7 - Nível de motivação dos funcionários em relação com os colegas de trabalho	42
Gráfico 8 - Nível de motivação dos funcionários em relação com a realização profissional	43
Gráfico 9 - Nível de motivação dos funcionários em relação as condições físicas das organizações	44
Gráfico 10 - Na opinião dos funcionários se a empresa tem preocupação de manter os funcionários motivados	45
Gráfico 11 - Na opinião dos funcionários a empresa da liberdade para os mesmos participarem	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teoria X e Y	19
Tabela 2 - Na sua opinião, a empresa tem se preocupado em manter os funcionários motivados? Se sim o que ela tem buscado fazer, se não, o que ela poderia fazer para motivá-los.....	45
Tabela 3 - Os fatores que motivam ou desmotivam os funcionários	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide das necessidades segundo Maslow.....	17
Figura 2 - Etapas do ciclo Motivacional	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	14
1.5 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	16
2.2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	17
2.2.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW.....	17
2.2.2 TEORIA “X” E “Y” SEGUNDO DOUGLAS MCGREGOR	18
2.2.3 FATORES DE HERZBERG	19
2.2.4 MOTIVAÇÃO	20
2.2.4.1 DEFINIÇÃO.....	20
2.2.4.2 MOTIVAÇÃO: UM BREVE HISTÓRICO.....	22
2.3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS.....	23
2.3.1 LIDERANÇA	23
2.4 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA EMPRESA	24
2.5 CICLO MOTIVACIONAL.....	25
2.6 PROGRAMAS DE INCENTIVOS.....	27
2.6.1 INCENTIVO	28
2.6.2 PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO	28
2.6.3 PROGRAMA DE ENVOLVIMENTO.....	28
2.6.4 PLANO DE REMUNERAÇÃO	29
2.6.4.1 POR HABILIDADE.....	30
2.6.4.2 VARIÁVEL	30
3 METODOLOGIA	32
4 ANÁLISE E RESULTADOS.....	34
5 CONCLUSÃO	48

REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE.....	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão de pessoas, de uma maneira em geral, se tornou uma tarefa muito importante dentro das empresas, e o administrador deve estar preparado para assumir esta responsabilidade sabendo usar as ferramentas certas, motivando seus funcionários e assim levando-os a produzir mais e com eficiência. A empresa tem como foco a produção, e para que tenha melhor produção os administradores devem estar atentos a todos os aspectos que envolvem sua gestão. (XAVIER,2012).

Segundo Freitas (2011), o administrador deve ficar atento às necessidades apontadas pelos funcionários, no dia-a-dia como: ventilação, material que não de condições de efetuarem sua atividade da melhor forma, ambiente com muitos ruídos, máquinas obsoletas, e é função do mesmo manter a harmonia entre os funcionários.

Levando em consideração a globalização e o número de empresas que se inserem no mundo dos negócios é necessário que cada organização apresente um diferencial competitivo que as mantenham no cenário mercadológico. A opção para quem busca este destaque nesse cenário é a valorização e motivação do funcionário, pois a motivação consiste em fatores internos que impulsionam o comportamento dos indivíduos (em conjunto com a organização) para atingir as metas (lucros). (PITON, 2011).

Hoje os funcionários não se sentem motivados apenas com melhores salários, mas é necessário um conjunto de fatores que satisfaçam suas necessidades na execução de suas funções, lembrando que a motivação vai de indivíduo para indivíduo, sempre olhando a situação dos mesmos. Desta maneira a liderança tem um papel de extrema importância para o rendimento dos mesmos, seja ela de maneira contínua, e assim aperfeiçoando a comunicação entre a empresa e os empregados. (FREITAS, 2011).

O presente trabalho tem a preocupação de relacionar as necessidades dos indivíduos com a melhoria da produção, tendo como base a motivação onde levará a

empresa a se estruturar a desenvolver as atividades que influencie o interesse, como também os crescimentos das perspectivas empresariais.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Com a necessidade das empresas estar visando o lucro, pensando em seus concorrentes, em melhorar suas estruturas e investir em novas tecnologias, elas esquecem do seu maior bem que são seus funcionários.

O problema da motivação no trabalho está presente nos conflitos de interesses entre os trabalhadores e organização. De um lado está a organização que precisa que os trabalhadores realizem suas tarefas com rapidez e qualidade, respeitando as normas pré-estabelecidas para que consiga um nível de produtividade que a mantenha no mercado competitivo. Por outro lado têm-se as pessoas, que passam a maior parte de suas vidas no trabalho de modo que estes operem como os fatores constituinte da identidade deles, ou seja, contribui significativamente para que as pessoas sejam quem são. Isto decorre do fato que socialmente o papel de trabalhador é tão significativo que se torna mais comum procurar saber “o que” a pessoa é, de que “quem” ela é; assim a identidade fica diretamente atrelada ao trabalho que é desempenhado.”¹

Dentre esta questão levantada faz-se a pergunta:

Quais fatores motivacionais dentro da gráfica Gerdan induzem a motivação ou desmotivação dos funcionários do setor produtivo?

¹ CONTENT. **Comportamento Organizacional**, Rio de Janeiro, jan. 2013. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABWvMAE/comportamento-organizacional>> Acesso em: 14 de Out. de 2013.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Constatar os fatores que influenciam na motivação ou desmotivação, dos funcionários de uma gráfica e a sua produtividade no setor de produção.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar a partir dos funcionários as atividades internas da organização que podem provocar desmotivação no trabalho.
- Verificar os fatores motivacionais que afetam os funcionários em exercer suas atividades, segundo o gerente.
- Identificar junto aos funcionários, quais fatores poderiam ser mudados.
- Comparar a visão dos gerentes com a dos funcionários, visando a melhoria para ambos.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como foco principal a ser estudo motivação de pessoas no setor de produção de uma gráfica. Será embasada em teorias científicas, e em pesquisa de campo com aplicação questionários aos funcionários e o gerente de produção. O resultado obtido servirá para o diretor avaliar o que deve mudar, ou aperfeiçoar em seu sistema produtivo.

A empresa a qual lancei a pesquisa foi a Gráfica Gerdan, localizada no município de Juína-Mt, a qual atua no ramo de impressão e produção gráfica.

1.5 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica pelo fato que motivação dentro das organizações ser o fator que pode mudar totalmente o ambiente de convivência seja ela de funcionário para funcionário ou com o gerente. Assim, levando em conta, organizações de trabalho que desenvolvam programas motivacionais para seus funcionários e trabalhem no controle de absenteísmo e rotatividade. Percebe-se que a real finalidade da organização, em geral, diretamente a busca pela promoção de saúde e bem-estar para seus funcionários, porém a empresa pode utilizar-se de meios que visem a essas questões para chegar ao objetivo da organização: produtividade e lucro.

Devido a estes fatores, as empresas devem ficar atentas no que se refere a motivação dos seus funcionários. Dando lhes um ambiente de trabalho que seja limpo, climatizado, e promover atividades que faça com que eles se sintam parte da organização.

A confecção deste trabalho tem como justificativa, alertar as empresas no que se refere ao principal instrumento, que elas tem que são seus funcionários, sem eles ela na conseguira alcançar seus objetivos.

O presente trabalho também pode servir de auxílio para outros acadêmicos que queiram saber, mais sobre o assunto em pauta.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Podemos definir o Comportamento Organizacional como fundamento nos estudo do comportamento humano direcionado a, ações e atitudes dos indivíduos, e de grupos no ambiente organizacionais, tendo como finalidade atingir a produtividade e reduzir, o absenteísmo e rotatividade e promover a cidadania organizacional.

Para Maximiano (2000, p.264) exhibe um resumo das ciências do comportamento dizendo que o comportamento organizacional é assunto a qual ocupam diferentes ciências do comportamento e cada uma delas tem seus respectivos focos como abaixo apresentados

- A psicológica esta voltada para o individuo com a relação a sua aprendizagem, personalidade, liderança, estilo de liderança, motivação, processo individual de tomar decisões, relação d pessoal, stress e qualidade de vida.
- A sociologia e a psicologia social sendo as duas voltadas aos grupo onde a primeira trata da dinâmica do grupo, teoria das organizações, poder, conflitos, comportamento dos grande grupos, enquanto que segundo a segunda se refere a dinâmica de grupo , liderança e processos discussões em pequenos grupos e mudança de atitude.
- A Antropologia e a ciência Política, o foco das mesma está voltada à organização e sistema, onde a primeira se direciona a cultura organizacional, diferente de cultura entre países e ambiente organizacional e a segunda tem seu direcionamento no poder, conflito, política e relações entre organizações de poderes.(MAXIMIANO,2000, p. 264)

Segundo Hollenbeck (2006, p. 6) o comportamento organizacional “é campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.” Com essa visão podemos dizer que o Comportamento Organizacional (CO) é a o pilar de uma empresa, pois a empresa é formada por ser humanos.

2.2 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Para que uma empresa possa desenvolver a motivação em seus funcionários, estudiosos desenvolveram teorias que facilita e ajuda os administradores a motivar os seu empregados a produzirem mais, neste estudo citarei algumas das principais teorias, que estão logo abaixo.

2.2.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES SEGUNDO MASLOW

Entre as varias teorias motivacionais destaca-se a de Abrahan Maslow, que é conhecida como hierarquia das necessidades humanas, e que definida por ele como pirâmide. Ela mostra como o homem expande suas necessidades no decorrer da sua vida. Para Maximiano, entende-se que:

(...) a teoria de Maslow e mostrada em forma de pirâmide, na base esta as necessidades básicas e no topo as necessidades mais complexas.(...)
(MAXIMIANO, 2006. p.262)

Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow



Figura 1 - Pirâmide das necessidades segundo Maslow
Fonte: Chiavenato (2006, p. 263)

- Necessidades básicas: são aquelas indispensáveis para a sobrevivência da pessoa, como comida, água, sexo, sono e repouso.
 - Necessidades de segurança: esta se refere à necessidade de proteção contra os riscos de integridade física, contra a perda de emprego e riscos a sobrevivência.
 - Necessidades sociais: o indivíduo tem necessidade de estar inserido em meio de algum âmbito social e ser aceito por este, refere-se à amizade afeto e aceitação.
- Necessidades de estima: Necessidade de auto-estima por parte das outras pessoas que cerca o indivíduo.
- Necessidades de auto-realização: Necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, desenvolvimento e realização pessoal. (MAXIMIANO, 2006. P.263)

A teoria das necessidades de Maslow não teve nem uma comprovação científica, mas se tornou uma das mais aceitas pelo fato de ser simples na explicação da motivação. "A razão da sua grande aceitação é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também da pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais." (BERGAMINI, 1997, p. 72-73)

2.2.2 TEORIA "X" E "Y" SEGUNDO DOUGLAS MCGREGOR

Segundo MCGregor "existe duas maneira diferentes e antagônicas de encara a natureza humana" (CHIAVENATO, 2010, p. 387). A Primeira delas é a velha e negativa, baseada na desconfiança nas pessoas. E a Segunda é a moderna e positiva, baseada na confiança nas pessoas. Assim ele as denominou de teoria "X" e "Y".

Na teoria "X" "o administrador age de maneira controladora aos seus subordinados sendo rígido, intensivo, assim fiscalizado o trabalho pois os mesmo são passivos . O administrado nessa teoria age com desconfiança, pois para ele o funcionário não tem ambição e não deve ser delegada nenhuma responsabilidade a eles. E assim leva uma reação acomodativa as pessoas, e com a coação ele aliena o subordinado em relação ao trabalho." (CHIAVENATO, 2010, p. 387).

Na Teoria "Y" "O administrado tende a dirigir as pessoas com maior participação e liberdade e responsabilidade, pois as vê como funcionários aplicados, que gostam de trabalha e têm iniciativas próprias, e assim ele cria um ambiente

democrático de trabalho.” (CHIAVENATO, 2010, p. 388). Nesta Teoria a ação impulsionadora do administrador provoca a reação empreendedora das pessoas, e enquanto mais ele impulsiona, mais os funcionários tendem a tomar iniciativa e responsabilidade no trabalho.

No quadro A abaixo representado, apresenta o antagonismo de algumas características entre a Teoria “X” e a Teoria “Y”.

Tabela 1 - Teoria X e Y

Característica X	Característica Y
1. Controle intenso de autoridade.	1. Autocontrole e autorização para o empregado.
2. Centralização de autoridade.	2. Descentralização de autoridade.
3. Planejamento feito pela autoridade.	3. Ambos participam (chefia e empregados)
4. Satisfação das necessidades sociais fora da empresa.	4. Realização pessoal e social fora e na própria empresa.
5. A chefia avalia o desempenho do empregado.	5. A Chefia auxilia o empregado que auto-avaliar-se.
6. Na empresa não há lugar para outra teoria, o empregado resiste a mudanças.	6. A teoria “Y” na da certo porque é percebida num clima de Teoria “X”.
7. Administração corretamente é o mesmo o que controla o empregado tanto quanto possível não lhe deixando tempo sequer para relacioná-lo se social e particularmente.	7. Administração correta deve dispor de meios que permite liberar potenciais dos empregados, encoraja-los no crescimento e orienta-los nas remoções de obstáculos.

Fonte:(CHIAVENATO, 2010, p. 388)

2.2.3 FATORES DE HERZBERG

A teoria de Frederick Herzberg, procura explicar dois fatores que para ele devem estar alinhados para que o funcionário se mantenham motivados, são os dois fatores higiênicos e motivacionais.

Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamado dos fatores motivacionais ou intrínsecos. Conteúdo do trabalho em si (natureza e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa); Sentido de realização de algo importante; Exercício da responsabilidade; Possibilidade de crescimento; Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão; Reconhecimento pelo trabalho bem feito.(BERGAMINI, 1997, p.268)

O que faz os funcionários se sentirem motivados, é o trabalho que eles realizam e a entrega e a satisfação do mesmo em realizar esta atividade. Para que exista essa motivação é necessário que ela tenha a oportunidade de mostrar toda sua competência e suas habilidades.

Fatores higiênicos: são considerados extrínsecos, situados no ambiente que rodeiam as pessoas, e fazem com que surja um clima psicológico e material benéfico e incentive a satisfação do trabalho a ser realizado.

Situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.118)

Os fatores higiênicos não podem ser precários, pois se forem serão grandes condutores de insatisfação, os chamados fatores insatisficientes, são eles: baixo salário pouca interação com colegas, supervisores subordinados, ambiente de trabalho mal estruturados, políticas de empresa imprimeveis.

2.2.4 MOTIVAÇÃO

Baseado em Maximiano (2006) a motivação para o ser humano é essencial em sua vida, pois o mesmo precisa se sentir determinado a fazer algo, desta maneira pode-se dizer que a motivação é a peça fundamental para que a pessoa se realize na sua vida tanto no sentido profissional quando pessoal.

2.2.4.1 DEFINIÇÃO

A motivação pode ser definida como sendo “moti”+ “ação”ou seja “ter motivos para agir” isso significa impulsionar o ser humano, tira-lo do estado de inércia e impulsioná-lo a realizar algo .(Aurélio Junior)

Bergamini (2008, p. 2, grifo do autor) “a primeira causa dos problemas motivacionais do presente tem sido denominar de *motivação*” aquilo que o autor

define “que nada tem haver com ela. Usou-se, por muito tempo, considerar qualquer problema humano no trabalho como sendo causado pela falta de motivação dos empregados”. A motivação é um assunto muito amplo e novo para os pesquisadores, várias teorias e estudos foram desenvolvidos com o intuito de tentar explicar o que motiva as pessoas. No entanto algumas tiveram uma aceitação maior que outras, mas todas deram sua parcela de contribuição.

O relacionamento entre os colaboradores e a organização esta cada vez maior, desta forma faz com que os gestores procurem arduamente o maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização. É de fundamental importância que os colaboradores sempre se mantêm motivados.

Segundo os autores (GIL, BERGAMINI) que estudaram o fator motivacional, não é fácil definir o que é motivação no coletivo, pois é algo muito complexo cada pessoa possui uma vontade, um desejo e um estímulo de maneira diferente.

Não é algo que tenha um manual, com o diagnostico para o líder deste grupo. Este terá que usar suas habilidades para identificar, as necessidades de cada um. Para Gil (2009, p. 202) “a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não pode, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas”. Para Chiavenato (2003), motivação é:

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode ser gerado internamente nos processos mentais do individuo (CHIAVENATO, 2003, p. 287).

Chiavenato relata aqui a importância de se compreender as necessidades das pessoas nas organizações, este conhecimento faz com que se alcance o objetivo maior que é a motivação. Gil (2009 p. 204) concorda com Chiavenato quando ele diz que:

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre uma origem, numa necessidade.

Bergamini (2003) afirma que é nessa necessidade que o líder deve ficar atento e procurar satisfazê-la, para conseguir os resultados esperados, e manter sua equipe em suas mãos.

2.2.4.2 MOTIVAÇÃO: UM BREVE HISTÓRICO

Antes da revolução industrial, não se usava a motivação como uma ferramenta que ajudava as organizações na busca de seus objetivos, e da realização profissional dos colaboradores. O que se praticava era punições que poderiam ser psicológicas e até financeiras, Miranda (2009, p.14)

Com a chegada da revolução industrial, e a busca incessante por maior produtividade, veio também a exigência de maior esforço dos colaboradores, quanto mais trabalhassem maior seria seus ganhos. Esta teoria surgiu de Frederick W. Taylor. “A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial”. (CHIAVENATO, 2003, p.54).

Esta visão conhecida como Taylorista foi analisada por Elton Mayo mais de uma forma deferente. No que descreve Santos (2008).

Por volta de 1930 Elton Mayo, professor de Harvard, e sua equipe estudaram as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade na fábrica de Westem Electric Company, em Hawthorne, Chicago. Descobriu-se que o grupo pesquisado aumentava a produtividade independente da melhora ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Mayo concluiu que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho do que dos fatores emocionais ou comportamentais, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Este estudo ficou conhecido como “Efeito Hawthorne”. (SANTOS, 2008, p. 302).

Através deste novo pensamento, que começou-se a olhar os funcionários como uma parte da empresa, e que ela deve mantê-los sempre motivados.

Segundo Chiavenato (2003, p.116) “uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.” Este novo conceito é denominado teoria das Relações Humanas, vem mostrar para as organizações que

o funcionário de hoje não quer só receber o seu salário, e realizar suas atividades, quer participar das tomadas de decisões, necessita manter sua auto-estima elevada, bem diferente da teoria aplicada por Taylor na Administração Científica, que visava apenas o ganho da empresa elevando o desgaste físico e psicológico do funcionário.

2.3 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

Chiavenato (1999, p.304) Independente do setor ou ramo de atividade, o grande dilema das organizações é alcançar e manter resultados positivos e consistentes. Além de planejamento e metas claras, a melhoria de desempenho está diretamente relacionada ao comprometimento e o desempenho da equipe. E, neste contexto, a tríade "motivar, reconhecer e recompensar" merece destaque.

2.3.1 LIDERANÇA

Segundo GOMES (2010, p.02) liderança é: um líder é aquele que exerce com autoridade em um determinado grupo de pessoas a fim de que elas façam o que ele deseja, porém esta autoridade não deve ser rigorosa e por meio do poder de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o que ele deseja, e sim, deve-se usar da autoridade e respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todas desenvolvam suas atividades por vontade própria, e conduzir as pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam."

Para Miranda *apud* Balção & Cordeiro (1979, p. 44) Há três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança. São elas: Teoria de traços de personalidade: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade etc.; Teoria sobre estilos de liderança: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder: autocracia, liberalismo e democracia; Teoria situacional de liderança: é o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Miranda *apud* Balção & Cordeiro (1979, p. 45 - 46)"Para que isso aconteça o papel da liderança é de extrema importância, pois é da liderança que deve partir a

iniciativa e desenvolvimento da motivação. Estes processos sociais e comportamentais da motivação estão ligados a liderança. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realiza-los. Os seguidores podem concordar desde a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para a realizar as metas e vice-versa. Isso acontece porque está associada a estímulo, incentivo e impulso que podem provocar a motivação na pessoas para a realização da tarefa, da visão dos objetivos empresarias.”

Miranda *apud* Balção & Cordeiro (1979, p. 46) entende-se: Para que a motivação seja feita de maneira clara e completa a liderança deve usar como principal ferramenta a comunicação, neste processo de comunicação interna tornam-se imprescindíveis, principalmente, quando estão atrelados à valorização do quadro efetivo. Assim tendo um maior comprometimento com o público é uma das formas mais eficaz de motivação.

2.4 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA EMPRESA

A motivação e satisfação estão diretamente relacionadas, enquanto a motivação diz respeito ao motivo que leva a ação, a satisfação diz respeito ao sentimento que o indivíduo tem quando da realização desta ação.

Segundo Spector a satisfação no trabalho pode ser definida como:

[...] uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Em termos simples, satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho. (SPECTOR, 2002, p. 221)

Então pode-se concluir que a satisfação pessoal no trabalho é quando o funcionário gosta de realizar sua tarefas a ele atribuídas.

Nesta mesma linha de raciocínio, Muchinsky complementa que,

a satisfação no trabalho refere-se ao grau de prazer que um funcionário sente com seu cargo. (MUCHINSKY, 2004, p. 301)

Deste modo pode-se afirmar que a importância da motivação dentro de uma Empresa é a maior e melhor ferramenta para atingir as metas imposta pelo mercado comercial.

2.5 CICLO MOTIVACIONAL

Segundo Chiavenato (2004, p. 65), “o início do ciclo motivacional surge de uma necessidade”. Para Lewin *apud* Chiavenato, 2003 O organismo humano ira permanecer em um estado de equilíbrio psicológico, até o momento em que aparecer uma necessidade. Quando aparecer uma necessidade ela provocara um estado de tensão que fará com que um comportamento ou uma ação apareça, no intuito de satisfazer esta necessidade, o equilíbrio só será retomado se esta necessidade for satisfeita, ou então acontecerá uma frustração.

Para Chiavenato (2004, p. 65-66):

Quando uma pessoa não consegue atingir a satisfação de uma necessidade, ocorre a chamada frustração ou compensação. No caso da frustração, a tensão provocada gera agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença, insônia, repercussões digestivas ou cardíacas, etc. Já no caso da compensação, a satisfação de uma outra necessidade minimiza ou aquieta a necessidade que não conseguiu ser satisfeita. (CHIAVENATO, 2004, p. 65-66).

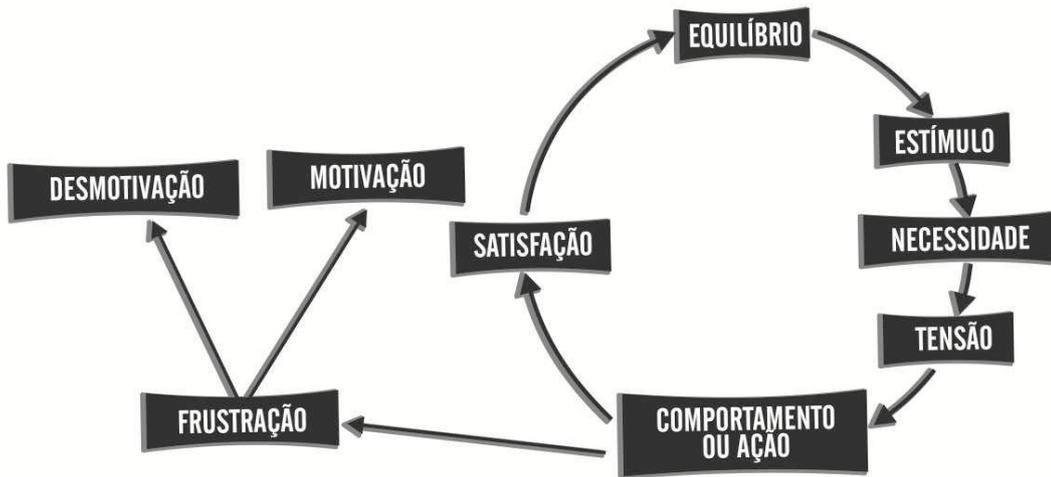


Figura 2 - Etapas do ciclo Motivacional

Fonte: Chiavenato (2004, p. 66) Complemento do Autor (Frustração, Desmotivação & Motivação)

O ciclo motivacional acima é distribuídas em nove etapas, que são:

- Satisfação: é produzir algo de uma forma que se gosta, procurando atingir sua meta de maneira aceitável.
- Equilíbrio: ele deve ser interno, construído de dentro para fora, ou seja deve partir do âmbito do funcionário e da empresa.
- Estimulo: ele é a peça que leva o funcionário produzir mais, pois o mesmo se sente entusiasmado a fazer executar sua tarefa de maneira satisfatória para ele.
- Necessidade: ela é o que faz a relação entre a empresa e os funcionários.
- Tensão: se á alguma necessidade não satisfeita cria-se uma tensão, ou seja impulsiona algo dentro do funcionário podendo reduzi-la ou atenuá-la.
- Comportamento ou Ação: é gerado a partir da tensão é algo que busca sanar essa tensão.

Isto é o ciclo motivacional, que a partir da ação o sujeito cai na frustração onde o mesmo pode-se se levado a motivação ou a desmotivação.

Chiavenato (2006, p. 92). Fala sobre certas reações generalizadas, causadas pela frustração.

- Desorganização do comportamento;
- Agressividade;
- Reações emocionais: ansiedade, aflição, nervosismo, insônia e outros;
- Alienação e apatia: desinteresse pelo alcance dos objetivos.

Muita das vezes as pessoas podem tentar satisfazer estas necessidades que é impossível, através da satisfação de outras necessidades para tentar, substituir aquela isto pode ajudar a amenizar ou até mesmo evitar esta frustração, o que chamamos de compreensão das necessidades.

Mas tem o risco do funcionário cair na frustração, pois a satisfação e a frustração caminham lado a lado e se o funcionário entrar no campo da frustração leva a motivação ou a desmotivado.

A frustração é o que funcionário a se desmotivar dentro no seu emprego, essa frustração pode acontecer de muitas maneiras, podendo ser por falta de motivação da empresa ou da chefia, salarial, ou até mesmo pela convivência com os colegas de trabalho, assim ele se desmotivando vai produzir menos e assim levar uma perda de lucro na empresa.

A satisfação dos funcionários pode levar a empresa a produzir mais, e essa satisfação esta presente pirâmide nas necessidades Maslow (*apud* Chiavenato, 2006, p.97), pois quando eles estão satisfeito com o que a empresa oferece eles são funcionários motivados a cumprir as metas estabelecida sem nenhuma dificuldade.

2.6 PROGRAMAS DE INCENTIVOS

Segundo Chiavenato (2004, p.289) os Programas de incentivos são técnicas utilizadas para que a empresa possa levar o funcionário a produzir mais, assim motivando o mesmo a trabalhar de maneira satisfatória, portanto obtendo melhores lucros.

2.6.1 INCENTIVO

Para Miranda (2009, p.49) Os sistemas motivacionais são todos os tipos de incentivos e recompensas oferecidas, aos trabalhadores com o intuito de conseguir o desempenho necessário à consecução dos objetivos organizacionais como: enriquecimento do trabalho, autogestão nos grupos de trabalho, remuneração por resultados e os programas de incentivos.

Na produção a motivação leva o funcionário a trabalhar com satisfação e pessoas satisfeitas produzem mais, o incentivo faz com que o ser humano se impulsiona e atinjam as metas atribuídas.

2.6.2 PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO

O programa de reconhecimento é basicamente uma forma de reconhecer o trabalho do funcionário, podendo ser desde um “muito obrigado” até mesmo uma gratificação materiais. Há empresas que usam de métodos simples como à publicação de materiais como forma de reconhecimento em face de um funcionário que se destacou ao realizar a tarefa a ele confiada, ou com uma premiação pelo bom desempenho. Também usando o método de agradecimento particular onde o empregador dispõe de um tempo para conversar e o funcionário e assim parabeniza-lo pela sua atuação, uma outra forma são as festas que realizada para propagar o reconhecimento pelo trabalho do grupo, Xavier (2012. p. 20)

Para que esse método possa ocorrer de maneira clara, transparente e eficaz, o administrador deve-se dar ênfase o porquê o funcionário está sendo reconhecido, assim se atrelando o resultado positivo ao reconhecimento. Deste modo a pessoa estará ciente que empenho trouxe contentamento a empresa.

2.6.3 PROGRAMA DE ENVOLVIMENTO

Segundo Robbins (2005 *apud* Garcia, 2009) esse método de envolvimento é o que leva o sujeito a se envolver mais com a produção da empresa e faz com que o funcionário se torne mais comprometido e motivado com os assuntos da empresa e conseqüentemente mais motivado com seu emprego.

Segundo Xavier (2012), há quatro formas de se aplicar esse programa: Gestão participativa; Participação apresentação; círculos de qualidade e Plano de participação acionaria para funcionários.

➤ Gestão participativa: Nesta gestão há comunicação entre o administrativo com os funcionários, havendo uma confiança das duas partes, sendo um processo mais rápido onde gera uma melhoria no desempenho do empregado, assim sendo mais produtivo.(XAVIER, 2012).

➤ Plano de Participação: No plano de participação é onde os funcionários tem um representante que participa das reuniões e decisões da empresa, e também sendo ponte de comunicação com a chefia.(XAVIER, 2012).

➤ Plano de Círculo de qualidade: Abordagem de mesas de debate organizadas onde o administrador tem um contato com os funcionários de maneira constante e conversão sobre a produtividade, mesmo tendo pouca influência sobre a motivação dos funcionários ainda é um método utilizado de forma esporádica por varias empresas.(XAVIER,2012).

➤ Plano de Participação acionaria: Neste plano os funcionários tem porcentagem nos lucros participação nas sobras e ao fim do ano tendo da empresa. Esse método pode contribuir para a satisfação com a empresa em que trabalha, mas pode não gerar um aumento de desempenho tão considerável, para que isso não aconteça, é necessário que o administrador alerte o funcionário para a importância que o seu desempenho trará para o programa de ação, reforçando que quanto maior seu desempenho maior os benefícios desse programa assim, levando o funcionário a gerar mais trabalho. (XAVIER,2012).

2.6.4 PLANO DE REMUNERAÇÃO

O plano de remuneração é dividido em duas etapas a por “habilidade” e “Variável”, são técnicas aplicadas nas empresas para remunerar os funcionários,

estando ligadas ao programas de incentivo acima citados. Rafael (*apud* Chiavinato 2004, p. 257)

2.6.4.1 POR HABILIDADE

Neste plano de remuneração por habilidade o funcionário é remunerado com base na quantidade de habilidades que ele desenvolve no âmbito profissional, onde quantos mais função ele agregar mais irá receber.

Nesse método a uma grande vantagem pessoal, pois levando em conta que o funcionário adiciona varias habilidade na sua carreira profissional, podendo resolver problemas organizacionais, como a falta de motivação por partes dos funcionários para realizar tarefas que não são da sua função, apesar disso esse método deve ser bem administrado para que não caia em desuso e cause insatisfação ao funcionário. (XAVIER,2012).

2.6.4.2 VARIÁVEL

Nesta forma de remuneração variável o funcionário tem bônus, participação nos resultados, reconhecimentos pela a tarefa desenvolvida entre outras. Adotar essas medida incentivo pode trazer muito mais resultado positivo do que o próprio salário base do funcionário.

De acordo com Robbins (2005 *apud* Garcia, 2009) o diferencial entre este tipo de remuneração e a remuneração fixa, esta na vinculação da produção individual ou grupal com a remuneração, onde com o passar do tempo o funcionário ira descobrir que aquele que produziu bastante recebeu mais do que aquele que produziu menos ou a mesma quantidade em relação ao período anterior, deve se tomar o cuidado com esse modelo tendo o máximo de seriedade e equidade, caso isso não aconteça a empresa corre o risco de enfrentar um sério problema de insatisfação dos funcionários. Deve-se alertar o funcionário a tomar cuidado com os compromissos e contas pessoais considerando o salário variável, pois a produção pode variar independentemente do esforço pessoal devido as oscilações de mercado, teoricamente se a produção varia, a remuneração também vai variar. Na

praticas podem ser aplicadas quatro tipos de remuneração variável, que são: remuneração por unidade produzida, os bônus, a participação nos lucros e a participação nos resultados.(XAVIER,2012).

Formas de remuneração

- Fixa: A remuneração fixa é aquela que o valores são pagos a títulos de salários bases, e, podendo ainda os itens referentes a política de Benefícios.
- Variável: Esse tipo de Remuneração é aquela que os valores são pagos a titulo de participação nos lucros, ou em espécie de bônus, comissões nos lucros.
- Mista: é aquela remuneração que ocorre de forma variada podendo ter o salário e também como forma de comissão.
- Participação em resultados: Essa remuneração é aquela q o funcionário vai receber conforme sua participação no trabalho, ou seja quanto mais produzir mais vai ser remunerados.

3 METODOLOGIA

À pesquisa é exploratória e tem como o fim de empreender, e assim utilizando um exemplo de modelo de aplicação das teorias na prática. Este modelo localizado em um artigo postado na internet (RELAÇÃO ENTRE CONDIÇÕES DE TRABALHO E MOTIVAÇÃO: A percepção de trabalho em estudo de campo de Gabriela de Souza Dietrich; DESAFIO EM MANTER FUNCIONARIOS MOTIVADOS: Fatores motivacionais para trabalho de Cely Miranda) foi criado para fins acadêmicos. Foram usadas também algumas técnicas como incentivo Financeiro, confraternizações utilizadas pela gráfica Gerdan, e embasado em Livros e autores que tratam do assunto. Tendo como objetivo verificar e quanto motivado os funcionários estão.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 69), a pesquisa exploratória restringe-se:

(...) a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo (...) têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias (...) realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69).

A pesquisa Bibliográfica descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2006) a pesquisa bibliográfica tem como finalidade posicionar o leitor, o colocando em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. O Processo descritivo tem como principal objetivo a descrever as características de fatos analisados e assim interpretando, sem interferência do pesquisador, podendo esses dados ser coletados através de questionários ou de observação sistemática.

Baseado em Chiavenato (2006) a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, e esse método que associa os significados das relações humanas, privilegiando a melhor compreensão do tema a ser estudado, facilitando desta forma a interpretação dos dados obtidos.

A pesquisa consistiu em uma pesquisa de campo, onde foi aplicado também dois questionários um que era para a gerência contendo dez perguntas fechadas e abertas e outro para os funcionários contendo nove perguntas fechadas e abertas, seus dados foram analisados e tabulados de forma quantitativa. A

pesquisa quantitativa pode ser definida como sendo informações traduzidas em números.

A pesquisa foi realizada na gráfica Gerdan, localizado no município de Juína, Mato Grosso, que tem mais de dezenove anos de atuação na cidade.

Desde modo, através dos procedimentos metodológicos citados, pretende-se chegar à resposta do problema levantado neste estudo, assim como atingir os objetivos traçados no mesmo.

O processo de Coleta de dados foi realizados por alguns minutos, onde funcionários da gráfica cederam um pouco do seu tempo para responder o questionário por mim produzido, para que pude-se concluir a pesquisa e relacionar o referencial teórico com a prática.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Os resultados serão analisados em forma de gráfico e de quadros, em alguns casos foram comparados a opinião do gerente com os funcionários, também podendo ser embasado com o referencial teórico usado no estudo.

Questionário A APLICADO AO GERENTE

Primeiro foi aplicado ao gerente onde havia dez perguntas contendo perguntas aberta e fechadas. Com as respostas dadas pelo o mesmo pode concluir-se que o gerente se mantém neutro em relação a satisfação do funcionário e as perguntas eram fechadas. Como podemos ilustra no quadro A, abaixo:

PERGUNTAS	Muito Motivado	Motivado	Neutro	Desmotivado	Muito Desmotivado
Na sua opinião como gerente, a jornada de trabalho que vocês oferecem a seus colaboradores, os fazem motivados?		X			
Na sua opinião como gerente, os seus funcionários estão motivados com o ambiente físico que a organização lhes proporciona?			X		
Na sua opinião como gerente, qual o nível de motivação dos seus funcionários com relação ao relacionamento que os chefes possuem com os mesmos?			X		
Relação à remuneração, você considera que seus funcionários estão motivados com o salário que recebe e as atividades que executam? Qual é o nível de motivação?			X		
Indique o nível, percebido por você, da motivação dos funcionários referente ao relacionamento entre eles, no dia-a-dia de trabalho?			X		

Qual é o nível de motivação que seus funcionários possuem em quanto aos benefícios que a organização oferece?			X		
---	--	--	---	--	--

Quadro A: Resposta sobre o nível de Motivação segundo o Gerente.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

O gerente também respondeu perguntas com justificativas onde o mesmo manteve o equilíbrio nas respostas . Como podemos ilustra no quadro B, abaixo:

PERGUNTAS	SIM	NÃO	JUSTIFICATIVA
A organização tem um programa de incentivo, que busca aumentar e desenvolver a motivação os funcionários?		X	
A empresa permite que os funcionários participem nas tomadas de decisões da organização. Se Sim em quais decisões?	X		Organização interna da produção.
Na sua opinião como gerente, os funcionários são motivados no que se relaciona atividades de integração do corpo de funcionários? Se Sim quais as atividades que a empresa lhes proporciona.		X	
Você acredita que oferecer incentivos aos funcionários ajuda na motivação dos mesmo e conseqüentemente, pode influenciar na produtividade. Se Sim quais incentivos a empresa lhes oferecem?	X		A empresa incentiva todos os seus funcionários a estudarem, buscar melhoras mesmo que seja em outra atividades.

Quadro B: Resposta com justificativa sobre o nível de Motivação segundo o Gerente.

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Apêndice B APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

O segundo questionário foi aplicado aos 11 funcionários para medir o nível de motivação dos mesmos contendo perguntas fechadas e abertas. As respostas foram analisadas e serão apresentadas com base nos textos retirados das mesmas e representadas através de gráficos, para facilitar a compreensão dos resultados.

Os funcionários entrevistados foram a maioria do sexo masculino, em uma faixa de 67%, o restante são do sexo feminino sendo 33%. Onde pode ser visto no gráfico abaixo.

Sexo dos funcionários selecionados, está representado no GRAFICO 1.

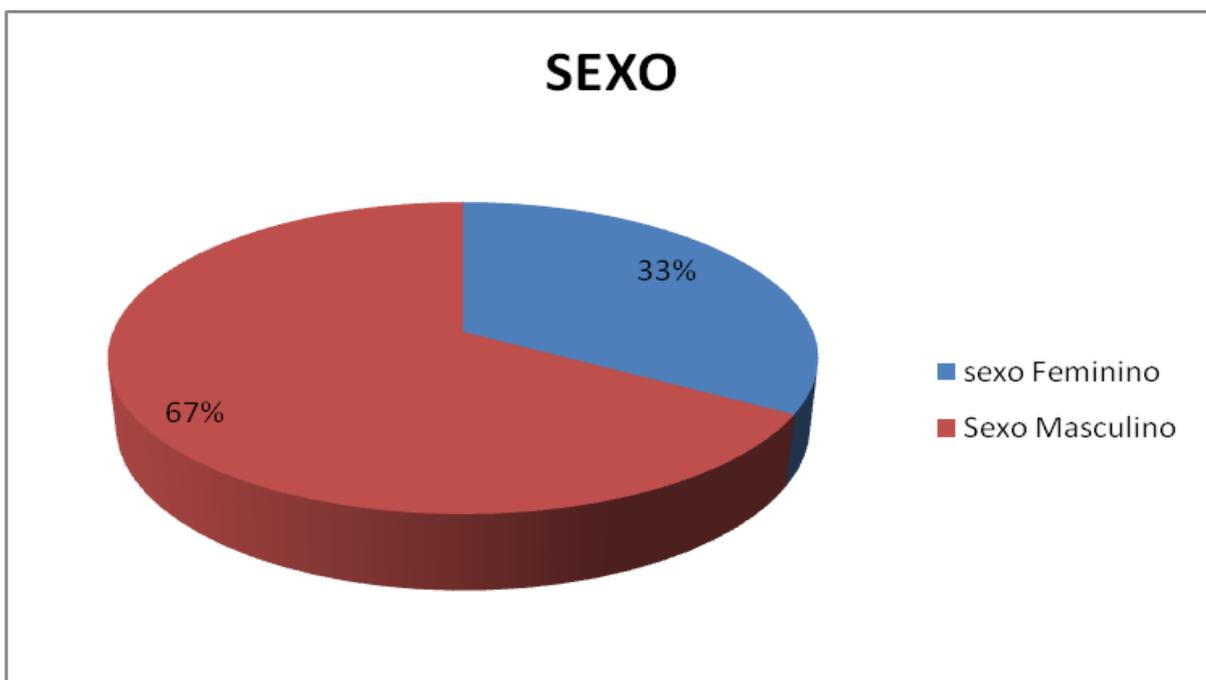


Gráfico 1 - Sexo

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Assim, com base nas informações coletadas, os funcionários têm entre 16 a 40 anos e com o tempo de serviço.

A idade dos funcionários selecionados, está representado no GRAFICO 2.

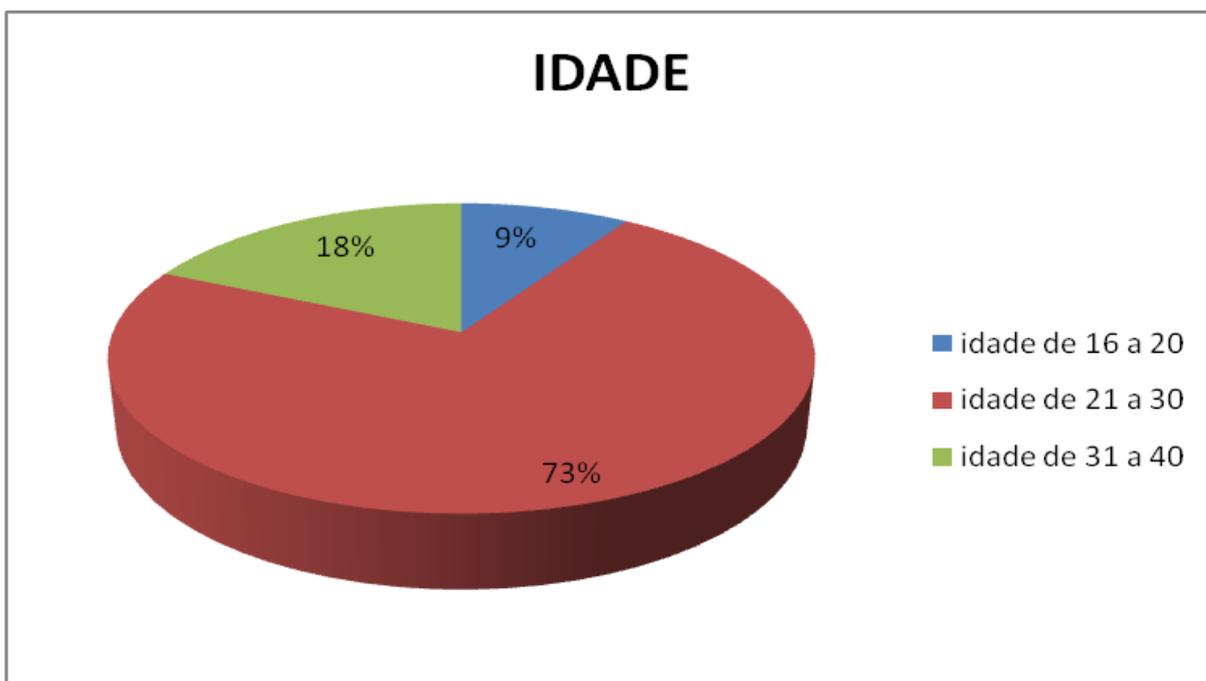


Gráfico 2 - Idade

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Segundo os dados obtidos, 73% (8) dos funcionários entrevistados possui de 21 a 30 anos, 18% (2) entre 31 a 40 anos e 9% (1) de 16 a 20. Podemos então afirmar que os funcionários são jovens.

O tempo de serviço dos funcionários selecionados, está representado no GRÁFICO 3.



Gráfico 3 -Tempo de serviço

Fonte: Dados obtidos através de questionário

Através os dados obtidos, 55% (6) dos funcionários entrevistados possui de 1 a 5 anos de trabalho dentro da empresa, 18% (2) entre 5 e 10 anos , 9% (1) mais de 10 anos e 18% (2) menos de 1 anos. Podemos então afirmar que os funcionários selecionados para a pesquisa possuem o tempo de trabalho suficiente para ter conhecimentos adequados sobre o dia-a-dia da empresa e por tanto, as informações oferecidas pelos mesmos podem ser consideradas aceitáveis.

A continuação se apresentará (mediante gráficos) os resultados obtidos e suas análises sobre os níveis de satisfação dos funcionários, em relação aos diversos aspectos da gráfica. Os níveis são os seguintes: muito motivados, motivados, neutro, desmotivados e muito desmotivados.

O GRÁFICO 4 – Mostra os níveis de Motivação dos funcionários entrevistados em trabalhar dentro da gráfica.



Gráfico 4 - Motivação dos funcionários em trabalhar na gráfica
Fonte: Dados obtidos através de questionário

Do total de respondentes 55% (6) dos funcionários estão motivados, 27% (3) mostram-se neutro dentro do ambiente de trabalho e 18% (2) desmotivado, não há nenhum funcionário que se sente muito motivado e nem muito desmotivado.

No GRAFICO 5 - são apresentados os dados sobre o nível de motivação dos funcionários quanto a remuneração com o trabalho desenvolvido na gráfica.

Com relação ao tipo de atividade que você desenvolve. Você se sente motivado com relação a remuneração (salário) que recebe?

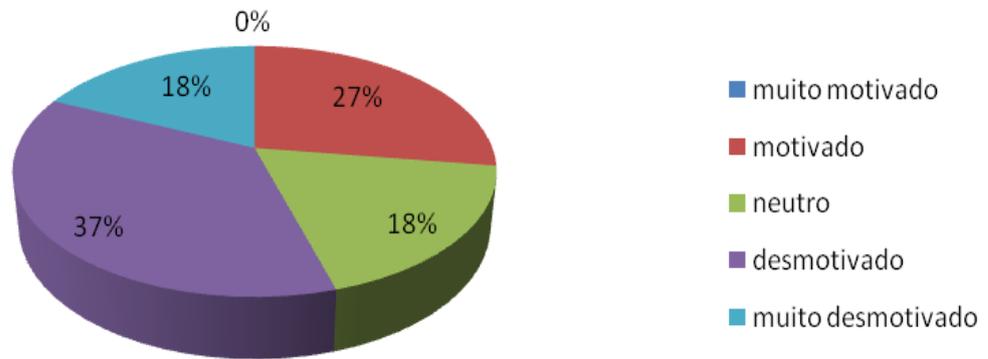


Gráfico 5 - O nível de motivação dos funcionários quanto a remuneração (salário) com o trabalho desenvolvido

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Do total de respondentes 37% (4) dos funcionários estão desmotivado, 18% (2) mostram-se neutro, 27% (3) motivados 18% (2) se sente muito desmotivado, em relação a sua remuneração e nenhum funcionário que se muito motivado com o salário.

Ao responder o gerente sobre o nível de motivação da remuneração dos funcionários se sentem motivados o mesmo ele se diz neutro sobre assunto.

Pode-se se embasar que no ciclo motivacional a uma tesão, pois a maioria dos funcionários se dizem desmotivado em relação salarial.

No GRAFICO 6 - são apresentados os dados sobre o nível de motivação dos funcionários em relação a jornada de trabalho.



Gráfico 6 - Nível de motivação dos funcionários em relação com a jornada de trabalho
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Analisando o gráfico, é possível verificar que 64% (7) dos funcionários estão motivados, 27% (3) desmotivados com a jornada de trabalho, pode ser porque o estipulado de horas semanais pelo sindicato dos gráficos é de 40 horas mas o que acontece na presente empresa são 47 horas semanais trabalhadas e 9% (1) neutros com a jornada de trabalho que realizam na gráfica.

Comparando com a opinião do gerente quando perguntado sobre a jornada de trabalho que oferecem aos seus funcionários, os fazem motivados e ele respondeu que são motivados. Ou seja a maioria dos funcionários partilham da opinião do mesmo.

No GRAFICO 7 - são apresentados os dados sobre o nível de motivação dos funcionários em relação com os colegas de trabalho.

Em relação aos parceiros de trabalho. Você se considera motivado com a relação de amizade que possui no dia-a-dia de trabalho?

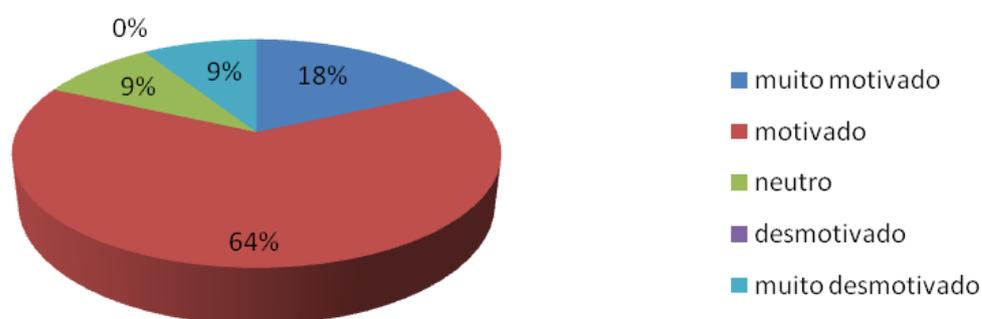


Gráfico 7 - Nível de motivação dos funcionários em relação com os colegas de trabalho
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

A partir dos dados coletados a relação entre os colegas de trabalho 64% (7) são motivados, 18% (2) são muito motivados, outros 9% (1) são neutros e 9% (1) são muito desmotivados em trabalhar com os colegas.

No GRAF. 8 - são apresentados os dados sobre o nível de motivação dos funcionários em relação a jornada de trabalho.



Gráfico 8 - Nível de motivação dos funcionários em relação com a realização profissional
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Quando perguntados qual o nível de motivação enquanto a realização profissional, o resultado foi que 46%(5) motivados, 27% (3) neutros, 18% (2) estão muito motivados, e 9% (1) esta desmotivado com a realização profissional.

No GRAFICO 9 são apresentados os dados sobre o nível de motivação dos funcionários com as condições físicas oferecidas pela empresa.

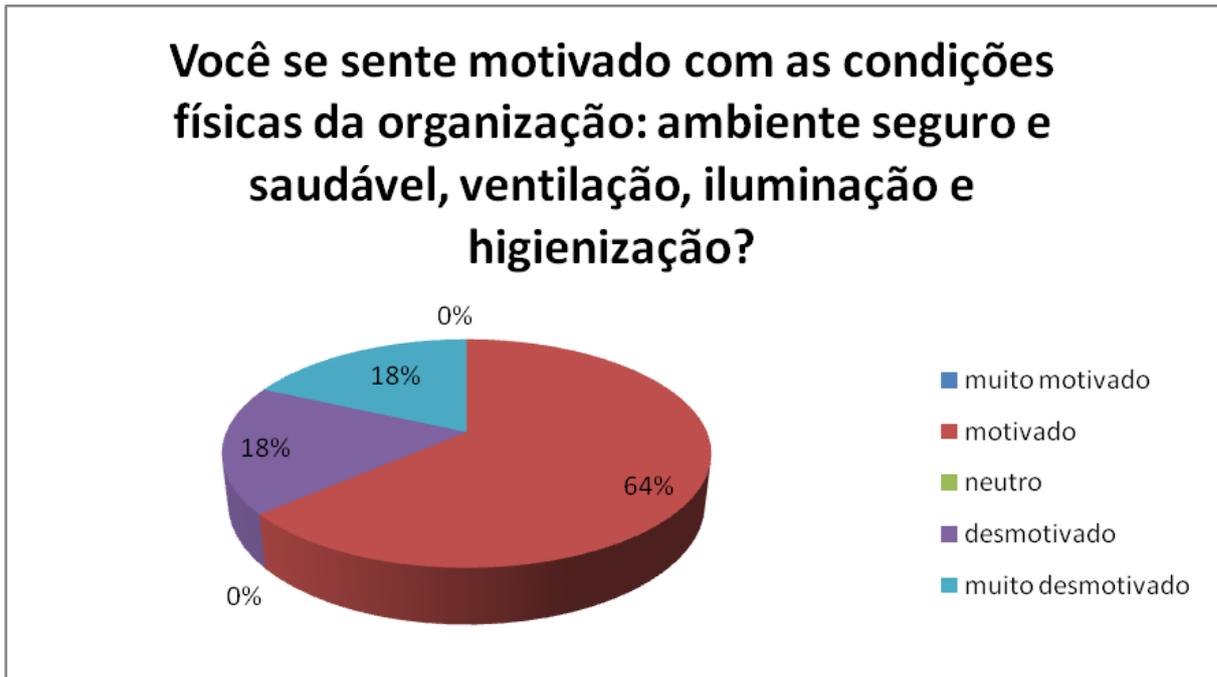


Gráfico 9 - Nível de motivação dos funcionários em relação as condições físicas das organizações

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Podemos observar que 64% (7) se sente motivados, 18% (2) desmotivados e os outros 18%(2) estão muito desmotivados com as condições físicas oferecidas pela organização .

O gerente se diz neutro referente ao nível de motivação dos funcionários em relação o relacionamento no dia-a-dia no trabalho.

No GRAFICO 10 - são apresentados os dados sobre a opinião dos funcionários enquanto a preocupação de manter os mesmo motivados.

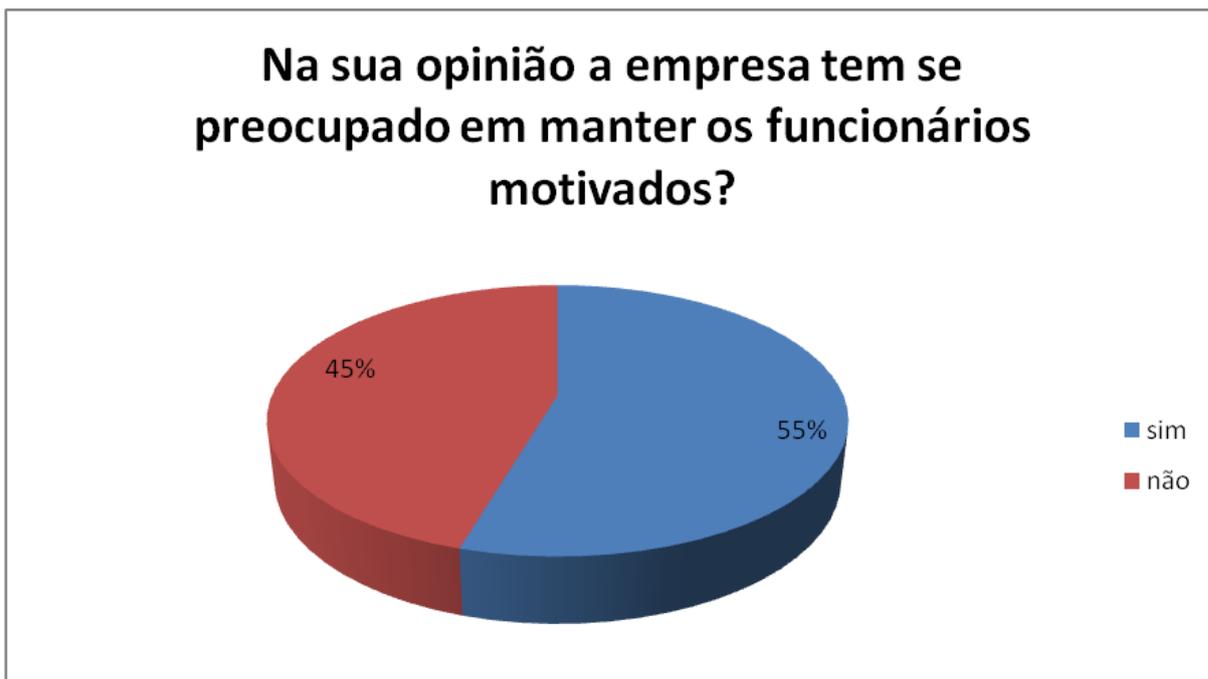


Gráfico 10 - Na opinião dos funcionários se a empresa tem preocupação de manter os funcionários motivados

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

As opiniões dos funcionários foram bem divididas 55% (6) disseram “SIM” que a empresa os matem motivados, já os outros 45%(5) disseram que “NÃO” que a empresa não tem a preocupação de mate-los motivados. No QUADRO B, abaixo localizado há as respostas deles:

Tabela 2 - Na sua opinião, a empresa tem se preocupado em manter os funcionários motivados? Se sim o que ela tem buscado fazer, se não, o quer ela poderia fazer para motivá-los

ENTREVISTADO	SIM	NÃO
1		Poderia aumentar salário, pagar as horas em que trabalhamos a mais e valorizar mais e criticar menos.
2		Devia remunerar mais os funcionário e criticar menos.
3	A empresa tem buscado a melhorar as condições dos equipamentos que usamos para desenvolver nosso trabalho.	
4	A empresa realiza palestra e curso, e mantém os funcionários atualizados.	
5		A empresa devia se

		preocupar em capacitar seu funcionários com cursos por exemplo.
6		Poderia dar mais incentivo financeiros e treinamento.
7	Pois a motivação dos funcionários o serviço renderá e a condição financeira da empresa, também com isso poderá fazer um reajuste no salário mensal dos colaboradores.	
8	Procura honrar seus compromissos, oferece bom ambiente de trabalho e seriedade.	
9	Ter uma boa condição de trabalho.	
10	A empresa busca melhoria nas condições de trabalho e implantando sistema de segurança e melhorando o aspecto de saúde.	
11		Poderia da mais incentivo, elogios e ensinar mais, e atender as necessidade e estar cientes dos problemas dos funcionários.

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

No GRAFICO 11 - são apresentados os dados sobre a opinião dos funcionários se a empresa da liberdade para que os mesmo participem das decisões.



Gráfico 11 - Na opinião dos funcionários a empresa da liberdade para os mesmos participarem
Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Quando perguntados se a empresa da liberdade para que eles participem das decisões apenas 45% (5) disseram que “SIM”, e os outros 55%(6) disseram que “NÃO”.

5 CONCLUSÃO

Pode-se concluir com esse estudo que a motivação é tão importante quanto qualquer outro fator na organização e deve ser tratada com seriedade a fim de escolher a melhor técnica motivacional, e se a empresa aplicar as ferramentas adequadas para motivar seus funcionários, pode aumentar a eficiência dos mesmos e assim como a satisfação em relação à empresa que trabalha.

Como foi mencionado, o estudo tinha como objetivo geral constatar os fatores que influenciam na motivação ou desmotivação, dos funcionários de uma gráfica e a sua produtividade para verificar isso foram utilizados dois questionários, um para o gerente e o outro para os funcionários.

De um modo geral o nível de motivação dos funcionários para trabalhar na empresa, se encontra alto, já que a satisfação positiva percebida é visivelmente alta.

Seguindo o raciocínio das respostas dadas pelos funcionários podemos classificar o que mais motiva e desmotiva os mesmos, veja no quadro abaixo:

Tabela 3 - Os fatores que motivam ou desmotivam os funcionários

OS FATORES QUE MOTIVAM E DESMOTIVAM OS FUNCIONARIOS.	
<i>MOTIVA</i>	<i>DESMOTIVA</i>
A Remuneração (salárial).	As criticas.
A organização física que a empresa oferece.	Falta de Bônus (incentivo Financeiros)
A preocupação com a especialização (curso, palestra. Etc...).	Falta de capacitação.
A boa condição de trabalho que a empresa oferece.	O relacionamento entre a gerencia e os empregados.
Os compromissos honrados pela empresa.	A falta de liberdade para que participem das decisões da empresa.

Fonte: Dados obtidos através de questionário.

Este estudo permitirá à empresa a possibilidade de verificar como os seus funcionários se sentem dentro do ambiente da gráfica, além de facilitar a elaboração de um plano de ação eficaz, capaz de possibilitar a diversidade das melhorias que devem ser feitas dentro da gráfica e projetar melhorias nas condições já existentes.

Tendo como base o referencial teórico usado utilizado para a elaboração do presente estudo, a empresa deve se adequar aos programas de incentivo, pois a mesma está com leve deficiência no seu quadro motivacional, segundo os dados colhidos, pois a mesmo revendo onde está a falha, pode-se sanar e produzir mais, pois os funcionários se mostram motivados em alguns aspectos.

REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação Nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003. Gil, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos De Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____, O que não é motivação, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Elsevier 2003.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999

_____. **Administração De Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. 4 Reimpr. São Paulo : Atlas, 2006.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

.

.

_____. **Gestão De Pessoas: Enfoque Nos Papéis Profissionais.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações.** São Paulo: Atlas, 2004 – 8ª Ed.

_____. Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** -6 ed. Ver. E atualizada. –Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CONTENT. **Comportamento Organizacional,** Rio de Janeiro, jan. 2013. Disponível em< <http://www.ebah.com.br/content/ABAAABWvMAE/comportamento-organizacional>> Acesso em 14. Out. 2013.

DIETRICH. G. S. **Relação entre condições de trabalho e motivação: A percepção de trabalhadores em estímulo de campo.** 2010. **f. Monografia (Graduação de Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2010.

FREITAS, Michelle . **Estudo da motivação/satisfação para o trabalho dos funcionários de um supermercado: Um estudo de caso.** 2011. **f. Monografia (Bacharelado em Administração) – AJES: Faculdade de ciência Contábeis e administração do vale do Juruena, 2011.

GARCIA, Thiago Zamian (2009). **Técnicas de motivação aplicadas nas organizações.** Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2009/trabalho/aceitos/CC06724860830.pdf>> Acesso em: Acesso em: 3 out 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Natália Freitas. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional.** 2010. **f. Monografia (Graduação em Administração)- Campus - São Paulo. 2010

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execuções de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretações de dados.** 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006

_____, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, Cely. **O desafio de manter os funcionários motivados: O fatores motivacionais para o trabalho**. 2009.**f. Monografia (MBA em gestão de recurso humanos) – ESAB: Escola Superior Aberta do Brasil.Vila Velha-ES, 2009.

PINTON, M.G.O. **Análise da motivação/satisfação para o trabalho dos funcionários de uma concessionária do município de Juina-Mt**. 2011.**f. Monografia (Bacharelado em Administração) – AJES: Faculdade de ciência Contábeis e administração do vale do Juruena, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2005.

SANTOS. Eronildes Manoel dos. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?**. Disponível em:<<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml>>. 2008. Artigo científico apresentado no Curso de Especialização em Gestão de Pessoas. Uberlândia. Acesso em 15 de ago. de 2013.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO 1 - GERÊNCIA

As respostas a este questionário possibilitará esta pesquisa à identificar como os seus funcionários estão se sentindo dentro da empresa. Os resultados identificados servirão de base para a empresa implantar melhorias dentro do seu ambiente de trabalho.

Este questionário faz parte para a conclusão do estudo sobre a motivação, que está sendo executada por mim, Mauricio Martins de Oliveira para a obtenção do certificado de conclusão do curso de Bacharel em Administração de Empresas da AJES - Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena.

Nome: _____
Cargo: _____
Idade: _____
Sexo: _____

1) Na sua opinião como gerente, a jornada de trabalho que vocês oferecem a seus colaboradores, os fazem motivados?

- () Muito motivado
- () Motivado
- () Neutros
- () Desmotivado
- () Muito desmotivado

2) A organização tem um programa de incentivo, que busca aumentar e desenvolver a motivação os funcionários?

- () SIM
- () NÃO

3) Na sua opinião como gerente, os seus funcionários estão motivados com o ambiente físico que a organização lhes proporciona? (ambiente saudável, iluminação, ventilação).

- () Muito motivado
- () Motivado
- () Neutros
- () Desmotivado
- () Muito desmotivado

4) Na sua opinião como gerente, qual o nível de motivação dos seus funcionários com relação ao relacionamento que os chefes possuem com os mesmos?

- Muito motivado
- Motivado
- Neutros
- Desmotivado
- Muito desmotivado

5) Relação à remuneração, você considera que seus funcionários estão motivados com o salário que recebe e as atividades que executam? Qual é o nível de motivação?

- Muito motivado
- Motivado
- Neutros
- Desmotivado
- Muito desmotivado

6) Indique o nível, percebido por você, da motivação dos funcionários referente ao relacionamento entre eles, no dia-a-dia de trabalho?

- Muito motivado
- Motivado
- Neutros
- Desmotivado
- Muito desmotivado

7) A empresa permite que os funcionários participem nas tomadas de decisões da organização. Se Sim em quais decisões?

- SIM

- NÃO

8) Qual é o nível de motivação que seus funcionários possuem em quanto aos benefícios que a organização oferece?

Selecione uma resposta.

- Muito motivado
- Motivado
- Neutros
- Desmotivado
- Muito desmotivado

9) Na sua opinião como gerente, os funcionários são motivados no que se relaciona atividades de integração do corpo de funcionários? Se Sim quais as atividades que a empresa lhes proporciona.

() Sim

() Não

10) Você acredita que oferecer incentivos aos funcionários ajuda na motivação dos mesmo e conseqüentemente, pode influenciar na produtividade. Se Sim quais incentivos a empresa lhes oferecem?

() Sim

() NÃO

QUESTIONÁRIO 2 - COLABORADORES

Questionário para obtenção de resultados motivacionais inerentes a uma gráfica de juina na visão dos colaboradores.

Este questionário procura identificar os possíveis fatores dentro da organização, que passam os levar a motivação, nas tarefas do dia-a-dia. Estes fatores encontrados ajudarão a empresa a mantê-los motivados e identificar os fatores que são condutores de desmotivação.

Estas referidas informações relatadas neste questionário, por você colaborador não serão divulgadas aos seus superiores, devido a este fator não a necessidade de identificação na folha do questionário seu nome. Obrigado pela sua colaboração e de fundamental importância para fazermos com que a organização possa conhecer, as suas reais necessidades, você é a organização.

Idade: _____

Sexo: _____

Cargo: _____

1- Tempo de serviço

- menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- entre 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

2) Você se sente motivado em trabalhar na gráfica?

- Muito motivado
- Motivado
- Neutro
- Desmotivado
- Muito desmotivado

3) Com relação ao tipo de atividade que você desenvolve. Você se sente motivado com a remuneração (salário) que recebe?

- Muito motivado
- Motivado
- Neutro
- Desmotivado
- Muito desmotivado

4) Você se sente motivado com a sua jornada de trabalho?

- Muito motivado
- Motivado
- Neutro
- Desmotivado
- Muito desmotivado

5) Em relação aos parceiros de trabalho, você se considera motivado com a relação de amizade que possui no dia-a-dia de trabalho.

- Muito motivado
- Motivado
- Neutro
- Desmotivado
- Muito desmotivado

6) Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:

- Muito motivado
- Motivado
- Neutro
- Desmotivado
- Muito desmotivado

7) Você se sente motivado com as condições físicas da organização como: ambiente seguro e saudável, ventilação, iluminação, higienização.

- Muito motivado
- Motivado
- Neutro
- Desmotivado
- Muito desmotivado

8) Na sua opinião, a empresa tem se preocupado em manter os funcionários motivados? Se Sim o que ela tem buscado fazer, Se não o que ela poderia fazer para motivá-los.

Sim

Não

9) Na sua opinião, o funcionário tem liberdade em participar nas decisões da empresa?

Sim Não