

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

BIANCA TEIXEIRA MARCELO

**ESTUDO DOS FATORES QUE DETERMINAM A MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VISUAL,
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA - SC**

CRICIÚMA

2014

BIANCA TEIXEIRA MARCELO

**ESTUDO DOS FATORES QUE DETERMINAM A MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VISUAL,
LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA - SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. André Pais Topanotti

CRICIÚMA

2014

DEDICATÓRIA

Dedico a minha mãe Rosangela e ao meu noivo Leandro, pois sempre me incentivaram e me deram forças para continuar a minha trajetória, mesmo quando o caminho aparentava ser difícil.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre ter guiado meus passos nesta minha caminhada e por todas as graças alcançadas até aqui, sem ele nada seria possível.

Agradeço também a minha mãe por todos os momentos dedicados a mim, pelo seu apoio, pelas palavras de sabedoria, pelos conselhos e por todo amor a mim concedido.

Ao meu noivo Leandro pela sua compreensão, companheirismo, auxílio e por sempre estar ao meu lado nos momentos em que eu mais precisei.

Por fim gostaria de agradecer a empresa no qual foi realizado a presente pesquisa no qual prontamente atendeu todas as minhas necessidades e dúvidas existentes.

Expresso aqui meus sinceros agradecimentos às pessoas que realmente fizeram a diferença e fazem parte desta minha trajetória.

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.”

Dwight Eisenhower

RESUMO

MARCELO, Bianca Teixeira. **Estudo dos fatores que determinam a motivação dos colaboradores de uma empresa de comunicação visual, localizada no município de Içara -SC.** 2014. 60 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A motivação é um fator que chama cada vez mais a atenção das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte. Uma organização que consegue manter seus funcionários motivados consegue atingir melhores níveis de rendimento e potencializar sua competitividade no mercado. Sendo assim, o presente estudo buscou identificar fatores motivadores dentro de uma empresa de comunicação visual de Içara, com o intuito de auxiliar a empresa em estudo a identificar fatores negativos e assim poder tomar decisões que possam alavancar seu rendimento e produção. No que diz respeito à metodologia utilizada, o presente estudo utilizou pesquisa descritiva e aplicada quanto aos fins e bibliográfica e de campo quanto aos meios. A população alvo foi constituída pelos 15 colaboradores da empresa em estudo. A pesquisa caracterizou-se por coleta de dados quantitativos e qualitativos. O instrumento de coleta dos dados foi um questionário aplicado pela pesquisadora diretamente com os colaboradores, dentro do próprio ambiente de trabalho. Com a análise dos dados coletados pode-se verificar que a empresa utiliza métodos satisfatórios para motivar seus colaboradores, porém falha em pontos importantes que poderiam potencializar ainda mais o rendimento de seus colaboradores.

Palavras-chave: *Motivação, Rendimento, Colaboradores.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A pirâmide de Maslow	18
Figura 2: Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos	21
Figura 3: Continuum de níveis do clima organizacional.	25
Figura 4: Faixa etária dos colaboradores.	37
Figura 5: Sexo dos colaboradores.....	37
Figura 6: Grau de instrução dos colaboradores.	38
Figura 7: Faixa salarial dos colaboradores.....	39
Figura 8: Tempo de serviço dos colaboradores.	40
Figura 9: Seu ambiente de trabalho respeita as normas básicas de higiene e segurança no trabalho?.....	41
Figura 10: Você busca de alguma forma melhorar seu ambiente de trabalho?	42
Figura 11: Como você vê seu local de trabalho?	43
Figura 12: Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?	44
Figura 13: Você mantém um bom relacionamento com seus superiores?.....	45
Figura 14: Você se sente seguro com relação à estabilidade na empresa onde você trabalha?	46
Figura 15: A administração da empresa transmite segurança para você planejar seu futuro nela?	47
Figura 16: Em sua opinião, a empresa apresenta perspectivas de crescimento profissional em sua área?	48
Figura 17: Você se sente feliz com as atividades que desempenha na organização?	49
Figura 18: Você se sente reconhecido dentro da empresa?.....	50
Figura 19: Os aspectos do trabalho influenciam na sua vida pessoal?.....	51
Figura 20: Como você classificaria hoje sua disposição para o trabalho?	52
Figura 21: O conteúdo das atividades de seu cargo exige de você responsabilidades que o deixam motivado?	53
Figura 22: Os benefícios que a empresa oferece são vistos por você como um motivo especial para continuar trabalhando nesta empresa?	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre os três estilos de liderança30

Quadro 2: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Faixa etária dos colaboradores.	36
Tabela 2: Sexo dos colaboradores.	37
Tabela 3: Grau de instrução dos colaboradores.	38
Tabela 4: Faixa salarial dos colaboradores.	39
Tabela 5: Tempo de serviço dos colaboradores.	39
Tabela 6: Seu ambiente de trabalho respeita as normas básicas de higiene e segurança no trabalho?	41
Tabela 7: Você busca de alguma forma melhorar seu ambiente de trabalho?	42
Tabela 8: Como você vê seu local de trabalho?	43
Tabela 9: Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?	43
Tabela 10: Você mantém um bom relacionamento com seus superiores?	44
Tabela 11: Você se sente seguro com relação à estabilidade na empresa onde você trabalha?	45
Tabela 12: A administração da empresa transmite segurança para você planejar seu futuro nela?	46
Tabela 13: Em sua opinião, a empresa apresenta perspectivas de crescimento profissional em sua área?	48
Tabela 14: Você se sente feliz com as atividades que desempenha na organização?	49
Tabela 15: Você se sente reconhecido dentro da empresa?	50
Tabela 16: Os aspectos do trabalho influenciam na sua vida pessoal?	51
Tabela 17: Como você classificaria hoje sua disposição para o trabalho?	52
Tabela 18: O conteúdo das atividades de seu cargo exige de você responsabilidades que o deixam motivado?	53
Tabela 19: Os benefícios que a empresa oferece são vistos por você como um motivo especial para continuar trabalhando nesta empresa?	54

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral.....	13
1.2.2 Objetivo específico.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 A MOTIVAÇÃO	16
2.1.1 Perspectiva histórica da motivação.....	17
2.1.2 As principais teorias.....	18
2.1.3 Teoria da hierarquia das necessidades segundo Maslow	18
.....	18
2.1.4 Teoria da hierarquia das necessidades segundo Alderfer	19
2.1.5 Teoria dos dois fatores segundo Frederick Herzberg	20
2.1.6 Teoria da determinação de metas segundo Edwin Locke	21
2.1.7 Teoria da equidade	21
2.1.8 Teoria da expectativa de Victor Vroom	22
2.1.9 Teoria de McClelland.....	22
2.1.10 Teoria x e y de McGregor	23
2.2 PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO.....	23
2.2.1 Cultura organizacional	24
2.2.1 Clima organizacional.....	24
2.2.2 Variáveis organizacionais	25
2.2.3 Qualidade de vida no trabalho	28
2.3 LIDERANÇA.....	29
2.3.1 O papel da liderança na motivação.....	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	34
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	34
4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	36

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES	36
4.2 O AMBIENTE DE TRABALHO	40
4.2.1 Higiene e segurança no trabalho	40
4.2.2 Melhorias no ambiente de trabalho	41
4.2.3 Local de trabalho	42
4.2.4 Relacionamento interpessoal	43
4.2.5 Relacionamento com os superiores	44
4.2.6 Estabilidade na organização	45
4.2.7 Planejamento futuro	46
4.2.8 Crescimento profissional	47
4.3 MOTIVAÇÃO	49
4.3.1 Atividades desempenhadas	49
4.3.2 Reconhecimento profissional	50
4.3.3 O trabalho e a vida pessoal	51
4.3.4 Disposição para o trabalho	52
4.3.5 Responsabilidade e motivação	52
4.3.6 Benefícios oferecidos pela empresa	53
4.4 FATORES MOTIVACIONAIS	55
4.5 FATORES DESMOTIVACIONAIS	55
4.6 EXPECTATIVA PROFISSIONAL	56
5. CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICE	64

1. INTRODUÇÃO

O tradicional discurso sobre a importância e nobreza do trabalho, comum em palestras motivacionais de um passado não muito distante, já não possui o mesmo efeito no presente (FIALHO, 2010).

Segundo Gasalla (2007), é preciso evoluir de uma lógica de obediência para uma de responsabilidade. Essa evolução trará ao colaborador maior liberdade e autoridade dentro da organização. Isso fará com que cada um se sinta mais importante para a empresa.

O esforço realizado por um colaborador é proporcional à recompensa esperada. Sendo assim, o valor que se dá a uma recompensa definirá o esforço a ser realizado. Quanto melhor a recompensa, maior a motivação do funcionário (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Maximiano (2000), a frustração causada pela incapacidade de satisfazer um desejo acaba originando outros sentimentos negativos que afetam negativamente o desempenho individual e coletivo.

Desinformação sobre a empresa, salário inadequado, ausência de condições favoráveis para a realização das tarefas diárias e excesso de trabalho são algumas das principais causas da desmotivação nas organizações (BRUM, 1994).

O objetivo final da motivação é criar um forte vínculo entre o funcionário e os objetivos da empresa, melhorando o seu desempenho dentro da mesma através de sua valorização (BEKIN, 2004).

Para que os clientes externos de uma empresa sejam bem atendidos as organizações precisam ter funcionários motivados e satisfeitos. Sendo assim, é preciso enxergar o funcionário como uma pessoa humana, treiná-lo, reconhecê-lo como profissional (CHIAVENATO; MATOS, 2009).

Segundo Cury (2005), um funcionário que é feliz em seu trabalho automaticamente possui melhor rendimento, por isso a organização deve encontrar métodos para que o mesmo se sinta constantemente feliz e satisfeito.

Sendo assim a presente monografia buscará identificar métodos que possam ser utilizados para motivar os funcionários, possibilitando assim, uma melhora nos índices de satisfação dos colaboradores que por sua vez terão melhor rendimento em suas tarefas diárias.

1.1 PROBLEMA

Com o desenvolvimento do comércio, sobretudo o comércio internacional, as organizações viram-se imersas em um mercado cada vez mais competitivo. Em função disso, a sobrevivência no mercado passou a ser uma luta diária baseada em detalhes.

Em meio a tantos pequenos detalhes o capital humano tornou-se um dos principais alvos nas estratégias de sobrevivência das organizações. Diferente de alguns anos atrás, as empresas passaram a ver o funcionário de uma forma mais humana, preocupando-se mais com seus desejos e anseios.

Em tempos onde o capital humano tornou-se um ponto estratégico tão importante para a sobrevivência das organizações no mercado, uma palavra ganhou destaque na busca pelo aperfeiçoamento dos processos produtivos: motivação.

Manter os funcionários motivados tornou-se um ponto chave para as empresas que buscam destaque no mercado. Porém, essa não é uma tarefa fácil.

A falta de motivação para o trabalho gera uma série de consequências para as organizações. Problemas como falta de atenção, desinteresse pela atividade exercida e conseqüentemente queda na produção são apenas alguns dos problemas que surgirão junto à desmotivação da equipe de trabalho.

Na missão de motivar seus funcionários, uma organização terá que lidar muitas vezes com diferentes expectativas individuais, expectativas coletivas e frustrações. A presente pesquisa será realizada em uma empresa do ramo de comunicação visual que já está há 15 anos no mercado. A empresa conta com 11 funcionários diretos que atuam nas mais diversas áreas dentro da organização: administração, design, serralheria, plotagem, impressão e limpeza. Sendo assim apresenta-se o seguinte problema: **Como manter os funcionários motivados na empresa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar métodos que possam ser utilizados para motivar os funcionários.

1.2.2 Objetivo específico

a) Pesquisar com os colaboradores da empresa de comunicação visual em questão fatores que os deixariam mais motivados ao trabalho.

b) Pesquisar quais as expectativas dos colaboradores em relação ao trabalho e à organização.

c) Analisar os fatores mais comuns encontrados na pesquisa e quais suas principais consequências para a organização.

d) Fazer uma análise do ambiente organizacional sugerindo mudanças que possam afetar positivamente a motivação dos colaboradores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para que um funcionário tenha um bom rendimento no ambiente de trabalho e possa suprir as expectativas da organização é preciso que o mesmo tenha iniciativa e vontade de realizar suas tarefas, ou seja, estar motivado.

Motivação no trabalho não se trata apenas – diferente do que muitos pensam- e prêmios financeiros. É preciso que a organização esteja atenta ao lado humano de cada funcionário: seus desejos, suas necessidades e suas apreensões de forma a manter da melhor maneira possível o bem estar de cada um.

Assim esse estudo mostra-se importante, pois o mesmo buscará encontrar as principais causas da desmotivação, suas consequências para as organizações e métodos motivacionais que possam amenizar ou extinguir o problema.

Além de se preocupar com o bem estar dos trabalhadores, a motivação obviamente se preocupa com o bem estar das organizações afinal um funcionário motivado é sinônimo de trabalho eficiente e eficaz.

Sendo assim, esse estudo mostra-se relevante dentro do contexto empresarial atual, onde a competitividade torna-se cada vez mais intensa e as organizações precisam aperfeiçoar seus processos com o intuito de manterem-se ativas no mercado.

A realização deste estudo é relevante para a estudante, pois permitirá um melhor entendimento da desafiadora missão de manter os indivíduos motivados em seus respectivos ambientes de trabalho, além de aprofundar ainda mais os conhecimentos em recursos humanos, assim como será relevante também para a

empresa estudada, pois o estudo dará à organização a oportunidade de rever seus conceitos em relação à motivação no trabalho e poderão assim adotar uma nova visão perante seu potencial humano.

A pesquisa também será oportuna para a empresa em questão, visto que em seus 15 anos de existência nunca houve qualquer tipo de estudo ação específica que visasse o patrimônio humano da organização.

O estudo é viável para a acadêmica, pois será realizado de forma a não adentrar em qualquer ambiente de trabalho de forma contínua e exigirá pouquíssimos recursos financeiros. A pesquisa será realizada através de questionário com perguntas fechadas que será aplicado no próprio ambiente de trabalho em horário a ser definido pela própria empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O assunto motivação, mesmo sendo alvo de vários estudos, ainda é algo que desafia o cotidiano das organizações. Conseguir manter uma equipe motivada para o trabalho é o sonho de qualquer gestor.

Uma equipe motivada trabalha bem e produz mais e isso é um fator extremamente positivo, principalmente no mercado atual que está cada vez mais competitivo.

Para se entender o processo de Motivação no Trabalho, faz-se necessária a apresentação de conceitos e teorias publicadas na literatura referentes a este assunto que é o foco central do presente estudo.

2.1 A MOTIVAÇÃO

Esse é um assunto que cada vez mais interessa e, ao mesmo tempo, preocupa as organizações.

Segundo Bergamini (1997), antes da Revolução Industrial, as punições psicológicas, financeiras e até mesmo físicas eram utilizadas como principais métodos motivacionais. Com a evolução industrial evoluíram também as condições de trabalho e a necessidade de melhores recompensas aos funcionários. Assim, as organizações passaram a procurar cada vez mais por pessoas que se comprometessem com o trabalho.

Para Broxado (2001), a motivação deixou de ser um conceito científico importante ao entendimento do ser em sua constituição individual, e tornou-se uma ferramenta para influenciar o comportamento do indivíduo tanto dentro quanto fora das organizações.

Segundo Robbins (2002), motivação é um processo que determina a intensidade, direção e persistência de um indivíduo para o alcance de um objetivo.

Sobre o tema, Chiavenato (2004) aborda o desencadeamento do ciclo motivacional, explicitando como o mesmo acontece:

“O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.”

2.1.1 Perspectiva histórica da motivação

Segundo Reeve (2006), as raízes dos estudos sobre motivação originaram-se com os antigos gregos Sócrates, Platão e Aristóteles. Seus pensamentos e teorias falavam basicamente sobre uma alma dividida em três níveis que motivavam diferentes domínios de comportamento.

Três grandes teorias sobre o que hoje se conhece como motivação foram lançadas ao longo da história na tentativa de entender tal sentimento: a “Vontade” (primeira grande teoria), o “Instinto” (segunda grande teoria) e o “Impulso” (terceira grande teoria).

Para o filósofo francês René Descartes, a vontade era o principal motor motivacional. Segundo ele, a vontade iniciava e direcionava a ação e decidia se e quando agir. A vontade é um poder que a mente tem de suprir seus apetites corporais e paixões.

Mais tarde, através dos estudos de Charles Darwin relacionados à evolução que afastou os cientistas dos conceitos motivacionais mentalísticos e derrubou o dualismo homem-animal, propôs-se uma nova teoria: o instinto. Segundo Darwin, os animais tinham comportamentos automatizados, um comportamento adaptativo predeterminado. O conceito de Darwin explicou o que a teoria anterior não conseguia explicar: a origem da motivação. Para ele, o instinto era algo físico, real que estava presente nos genes.

A terceira e última grande teoria, conhecida como teoria do impulso dizia que a motivação era fruto de um impulso da biologia funcional, ao qual está a serviço das necessidades do organismo. Essa teoria foi muito estudada, principalmente por Freud e Hull, porém com o tempo percebeu-se que a motivação não poderia ser estudada de uma forma ampla, mas sim de forma mais específica, o que deu origem às miniteorias e aos conhecimentos atuais sobre motivação (REEVE, 2006).

2.1.2 As principais teorias

Segundo Casado (2002), todas as teorias que buscam explicar a motivação tem sua própria visão do ser humano, porém nenhuma delas é dona da verdade absoluta sobre o assunto.

2.1.3 Teoria da hierarquia das necessidades segundo Maslow

Essa talvez seja a teoria mais lembrada e estudada quando o assunto é motivação. Segundo Maslow, o ser humano tem desejos de forma constante e infinita. Quando um indivíduo realiza um desejo, um novo desejo surge para preencher o espaço do desejo realizado, sendo assim o ser humano vive em busca constante de algo, de um desejo (CASADO, 2002). Para Silva (2004), esta teoria deve ser vista como base para os demais estudiosos.

Para representar sua teoria, Maslow criou a pirâmide da hierarquia das necessidades. Essa pirâmide é composta por cinco níveis, cada um deles composto por um grupo de fatores que, segundo Maslow, é essencial para a motivação de um indivíduo. Segundo Bueno (2002), essas necessidades agem em conjunto de forma que a necessidade mais elevada se sobreponha as outras, desde que as inferiores estejam satisfeitas.

Figura 1: A pirâmide de Maslow



Fonte: Robbins (2002).

O grupo das necessidades fisiológicas consiste nos fatores que segundo Maslow são essenciais: sede, fome, sexo (CASADO, 2002). Segundo Silva (2004), estas necessidades são instintivas e acompanham o indivíduo desde o nascimento.

As necessidades de segurança aparecem ao passo que as necessidades fisiológicas são supridas. Trata-se basicamente da necessidade de estar em um ambiente seguro, uma sociedade pacífica e sem ameaças (CASADO, 2002). De acordo com Silva (2004), são necessidades de relacionamento com a organização e com outros indivíduos.

Quando o indivíduo tem a necessidade de segurança satisfeita, haverá então o surgimento de uma nova necessidade: a social. Nesse grupo está o desejo de estar com amigos, formar família, sentir-se estimado pela sociedade (CASADO, 2002). Quando supridas, as necessidades sociais têm efeitos positivos na motivação do indivíduo, porém quando não satisfeitas causam inadaptação social e solidão (SILVA, 2004).

Ao passo que os três primeiros níveis de necessidade são parcialmente supridos, surge a necessidade de estima. O indivíduo busca uma autoavaliação positiva com o intuito de se sentir confiantes, fortes e úteis para a sociedade (CASADO, 2002). A satisfação desta necessidade para Silva (2004) dão ao indivíduo o sentimento de força, de utilidade, de valor moral e capacidade.

A autorrealização é o nível mais alto da pirâmide e é alcançado quando o indivíduo tem todos os níveis anteriores satisfeitos. Segundo Maslow, é neste nível que o homem expressa seu potencial único (CASADO, 2002). Silva (2004) enfatiza que esta é a necessidade de maior importância, pois é nela que o indivíduo tem que ser o seu melhor, porém é uma necessidade que só ocorre com a satisfação plena das demais.

2.1.4 Teoria da hierarquia das necessidades segundo Alderfer

Clayton Alderfer, psicólogo americano, se interessou pela teoria proposta por Maslow e passou a estudá-la, reformulando-a posteriormente. Sua releitura das teorias de Maslow simplificou a pirâmide que passou de cinco grupos para apenas três: existência, relacionamento e crescimento. Como existência, Alderfer definia como a exigência material humana básica, ou seja, as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Por sua vez, o relacionamento é a associação das

necessidades sociais e de estima de Maslow. E no topo está o crescimento que é basicamente o desejo de realização pessoal, relativo ao topo da pirâmide de Maslow (CASADO, 2002).

A principal diferença entre a teoria de Maslow e a teoria de Alderfer, segundo Casado (2002), está no fato de que, diferente da teoria de Maslow onde uma necessidade só aparece após a satisfação de outra, na teoria de Alderfer as necessidades aparecem de forma simultânea. Silva e Rodrigues (2007) completam que, na teoria de Alderfer, quando uma necessidade é frustrada o indivíduo pode regredir a uma necessidade de nível menor.

2.1.5 Teoria dos dois fatores segundo Frederick Herzberg

Herzberg iniciou sua pesquisa sobre a teoria dos fatores por volta de 1950, após conduzir anteriormente pesquisas sobre motivação baseadas em estudos de outros pesquisadores. Em sua pesquisa, envolvendo duzentas pessoas, foram feitas questões sobre situações onde os entrevistados tinham sentimentos positivos em relação ao trabalho. Depois se questionava sobre momentos em que sentiam exatamente o oposto durante o trabalho (CASADO, 2002).

Como resultado da pesquisa, Herzberg definiu que o ser humano tem dois blocos de necessidades, que deram suporte a formulação de sua teoria dos dois fatores: os fatores de motivação intrínsecos e os fatores de higiene extrínsecos.

Como fatores de motivação intrínsecos, Herzberg define como fatores que fazem os indivíduos se sentirem bem: crescimento, progresso, responsabilidade, trabalho, reconhecimento e a realização (CASADO, 2002). Silva e Rodrigues (2007) completam que esses são fatores que trazem satisfação duradoura e grande aumento na produtividade.

Os fatores higiênicos são aqueles que não insatisfazem o indivíduo em seu trabalho, mas também não o satisfazem por completo: segurança, status, relacionamentos internos ao trabalho, vida pessoal, salários, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa (CASADO, 2002). Esses fatores são tradicionalmente utilizados pelas empresas com o intuito de motivar os funcionários (SILVA E RODRIGUES, 2007).

Figura 2: Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
<ol style="list-style-type: none">1. O trabalho em si2. Realização3. Reconhecimento4. Progresso profissional5. Responsabilidade	<ol style="list-style-type: none">1. As condições de trabalho2. Administração da empresa3. Salário4. Relações com o supervisor5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato (2000).

2.1.6 Teoria da determinação de metas segundo Edwin Locke

Segundo Locke, a satisfação das necessidades do indivíduo está na definição de metas específicas e claras para o trabalhador. Para ele, o gestor deve definir metas para seus liderados, fazendo com que busquem atingi-las. Locke defende que metas que tem um grau médio de dificuldade e que são definidas com a participação dos seus liderados tem melhores resultados do que metas fáceis definidas sem a participação dos mesmos (CASADO, 2002).

A teoria de Locke mostrou-se eficiente no fator produtividade, porém não há pesquisas que a relacionem com sua eficiência no fator satisfação.

2.1.7 Teoria da equidade

Segundo Casado (2002), a teoria da equidade é diferente dos modelos de teorias anteriores devido à forma como a mesma foi formulada. A teoria é resultado do trabalho independente de vários estudiosos que trabalharam sobre os mesmos parâmetros. A equidade é definida em termos da razão entre o esforço e a recompensa.

Nesta teoria, a motivação do indivíduo para o trabalho esta diretamente ligada ao grau de equidade e iniquidade que o mesmo percebe em sua situação profissional (CASADO, 2002). Maximiano (2007) afirma que um indivíduo sempre

compara a recompensa recebida pelo seu esforço com a recompensa recebida pelos demais.

Diferentemente das outras teorias onde se consideram as necessidades individuais do trabalhador, essa teoria preocupasse com o equilíbrio da recompensa do indivíduo quando comparado aos outros, evitando assim que o mesmo sinta-se insatisfeito e procure formas alternativas de eliminar a iniquidade (CASADO, 2002). Silva (2004) completa afirmando que ao perceber a iniquidade, um indivíduo tende a seguir um ou mais comportamentos para tentar reestabelecer o equilíbrio: mudança dos insumos de trabalho, distorções cognitivas de recursos, mudança nos resultados, abandono da situação, agir sobre os outros e mudança do objetivo de comparação.

2.1.8 Teoria da expectativa de Victor Vroom

A teoria da expectativa proposta por Vroom é voltada especificamente para o ambiente de trabalho. Essa teoria é baseada em três conceitos: valência, expectativa e força (CASADO, 2002). Segundo Silva (2004), a teoria apresentada por Vroom é de abordagem compreensiva e útil para o entendimento da motivação.

Valência é como um desejo que o indivíduo tem de buscar algo. Se algo tem valência positiva ele atrairá o comportamento em sua direção, caso tenha valência negativa, a ação será inversa e caso tenha valência zero ele será indiferente para a pessoa, expectativa é o quanto uma pessoa acredita que conseguirá atingir seus objetivos e força tem o conceito similar à energia para a ação (CASADO, 2002).

Já para Maximiano (2007), a teoria da expectativa busca explicar a corrente de causas e efeitos que ligam um esforço a uma recompensa. Ainda Maximiano (2007) essa teoria possui três componentes: o valor dos resultados, a associação entre desempenho e recompensa e a associação entre o esforço e o desempenho.

2.1.9 Teoria de McClelland

Segundo Vergara (2003), David McClelland retomou como base de estudos sobre motivação a questão das necessidades. McClelland identificou três necessidades: poder, afiliação e realização.

Vergara (2003) relata que, para McClelland, para estar motivado o indivíduo precisa de poder, ou seja, o cargo que o mesmo ocupa na empresa e a forma como é visto pela sociedade. A afiliação refere-se a vida pessoal, referente ao relacionamento com os amigos, família e com o sexo oposto. Já realização é o fruto do poder e da afiliação, quando o indivíduo conquista estes dois itens consequentemente alcançará também a realização.

2.1.10 Teoria x e y de McGregor

De acordo com Oliveira (2006), em 1960, Douglas McGregor observou o comportamento dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho, e formulou dois modelos de teorias: teoria X e teoria Y.

Essas teorias são relatadas por Oliveira e Marinho (2006), tendo como foco os estilos de gerenciamento:

Teoria X: é o líder autoritário. Para ele, seus liderados não são capazes de realizar qualquer atividade sozinhos, sua opinião é indispensável, pois é o único com capacidade e habilidade de resolver problemas. Apenas dá ordens e não dá autonomia para os funcionários. O líder estabelece os objetivos a serem atingidos, se a equipe alcançar as metas podem receber incentivos, do contrário o líder define punições.

Teoria Y: refere-se ao líder democrático, que consulta seus colaboradores sobre decisões a serem tomadas, valoriza a criatividade do grupo e os incentiva. Nesta teoria, o direito à autoridade é uma conquista e quem elege o líder é o próprio grupo, demonstrando respeito por aquele que os incentiva em suas conquistas.

2.2 PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

As organizações são constituídas por pessoas que se unem de forma a vencerem suas limitações individuais e buscarem um objetivo em comum. Conforme essa empresa se desenvolve novas pessoas passam a fazer parte do time inicial de pessoas que fundou a organização. Como cada uma dessas pessoas tem seus próprios objetivos, cada vez mais a organização se distanciará dos objetivos dos novos ingressantes (CHIAVENATO, 2004).

Para Tachizawa e Scaico (2006), as organizações estão buscando tratar os seus colaboradores com respeito e dignidade, considerando-os como parceiros, com o intuito de aumentar e sustentar a qualidade e a produtividade. Ainda segundo Tachizawa e Scaico (2006), apesar de cada empresa seguir seu próprio ritmo de desenvolvimento, detectou-se a preocupação em melhorar cada vez mais a forma de gestão do ambiente organizacional.

2.2.1 Cultura organizacional

De acordo com Dias (2003), o estudo da cultura tornou-se um tema de interesse aos estudos das dinâmicas das organizações para aprimorar o conhecimento do comportamento organizacional, permitindo assim a elaboração de estratégias eficientes.

Miguelles, Lafraia e Souza (2006) afirmam que a cultura de uma organização é a forma como a mesma percebe todo o ambiente que a cerca. É a cultura organizacional que define o comportamento interno dos indivíduos, suas atitudes, sua visão dos problemas. Os mesmos autores afirmam ainda que é a cultura que estrutura a forma como o ser humano vê o mundo e que ela constrói nosso raciocínio lógico.

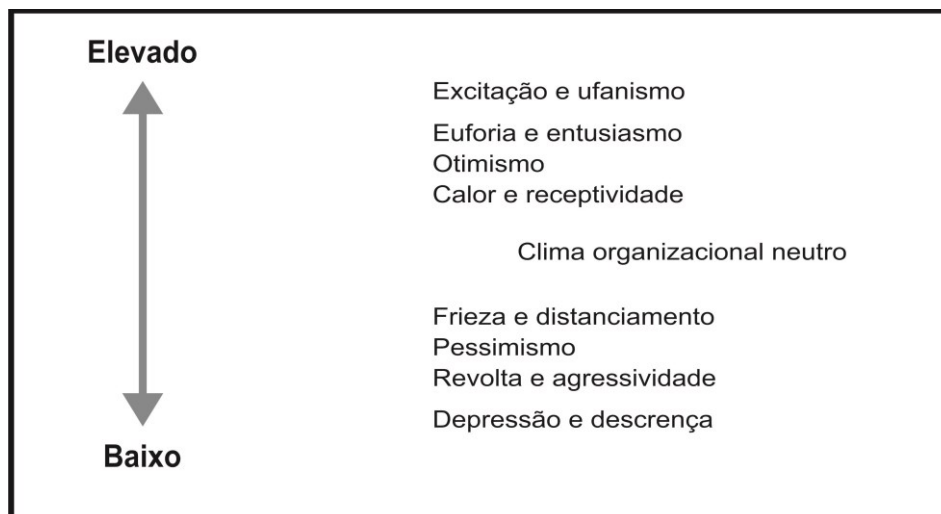
2.2.1 Clima organizacional

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional pode ser definido como um retrato do nível de satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Souza e Garcia (2011) descrevem que clima organizacional é a influência do ambiente de trabalho sendo exercida sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Relatam ainda que não há um consenso sobre a definição do termo e que o mesmo varia conforme a visão de cada autor sobre o assunto. Já para Chiavenato (2004), o clima organizacional é como a motivação para um indivíduo, porém é utilizado de forma a envolver toda a organização. Chiavenato (2004) afirma que o clima organizacional está diretamente ligado a motivação dos colaboradores dentro da organização. Souza e Garcia (2011) completam que, além de influenciar na motivação das pessoas da organização, o clima organizacional exerce influência sobre os comportamentos.

Souza e Garcia (2011) afirmam que a maioria dos autores classifica o clima organizacional da seguinte maneira: clima desfavorável, neutro e favorável. Para Chiavenato (2004), o clima organizacional baixo (desfavorável) é marcado pelos sentimentos de desinteresse, apatia, insatisfação. Souza e Garcia (2011) complementam que no clima desfavorável o trabalhador mostra frieza, distanciamento social, reclama, cria conflitos. O clima neutro marca o ponto onde o trabalhador perde a consciência do trabalho e passa a executar suas ações de forma linear e monótona (SOUZA e GARCIA, 2011). Chiavenato (2004) conclui que um clima organizacional elevado é marcado por funcionários motivados, satisfeitos, interessados e dispostos a colaborar entre si.

Souza e Garcia (2011) finalizam afirmando que independente da classificação do clima organizacional, o que o gera é a relação das pessoas com o ambiente e vice-versa.

Figura 3: Continuum de níveis do clima organizacional.



Fonte: Chiavenato (2004).

2.2.2 Variáveis organizacionais

Segundo Luz (2003), a pesquisa de clima é uma ferramenta de grande importância para a organização, pois através dessa pesquisa é possível saber o que os funcionários pensam sobre os mais diversos fatores. Fatores esses que incidem direta e indiretamente sobre a motivação, qualidade e produção da organização e dos indivíduos que dela fazem parte.

As variáveis relatadas por Luz (2003) são:

- a) **Trabalho realizado pelos funcionários:** como o próprio nome sugere esta variável engloba a relação dos funcionários com a atividade propriamente dita;
- b) **Salário:** essa é uma das principais variáveis, pois se trata de um dos principais fatores motivadores para os funcionários;
- c) **Benefícios:** busca avaliar o quanto os funcionários se sentem atendidos pelos serviços prestados à eles pela organização;
- d) **Integração entre os departamentos da Empresa:** avalia as relações entre os departamentos da organização;
- e) **Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão:** refere-se ao grau de satisfação dos funcionários em relação aos seus líderes;
- f) **Comunicação:** mostra a satisfação quanto aos canais de comunicação utilizados pela organização;
- g) **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais:** avalia as chances que os funcionários têm de se atualizar e se desenvolver profissionalmente;
- h) **Possibilidade de progresso profissional:** questiona as possibilidades que os funcionários têm de crescer dentro da organização;
- i) **Relacionamento interpessoal:** como sugere, busca identificar a qualidade das relações pessoais entre os indivíduos dentro da organização;
- j) **Estabilidade no emprego:** questiona o quanto os funcionários se sentem seguros em seus empregos;

- k) **Condições físicas de trabalho:** analisa a qualidade e o conforto do ambiente de trabalho de forma geral;
- l) **Participação:** questiona o grau de conhecimento que os funcionários têm em relação aos assuntos referentes à organização;
- m) **Segurança do trabalho:** analisa a satisfação dos funcionários no que diz respeito às ações preventivas da empresa;
- n) **Disciplina:** mostra o quanto a empresa é rígida com seus colaboradores;
- o) **Imagem da empresa:** relata a opinião dos funcionários sobre a forma como a empresa é vista no mercado;
- p) **Ética e responsabilidade social:** mostra a atitude da empresa perante seus compromissos sociais e a ética de forma geral;
- q) **Qualidade e Satisfação do Cliente:** mostra a percepção dos funcionários quanto o relacionamento da empresa com seus clientes;
- r) **Direção e estratégias:** avalia a satisfação dos colaboradores em relação à direção da empresa;
- s) **Valorização dos funcionários:** mostra a visão que a empresa tem de seus funcionários;
- t) **Trabalho em equipe:** analisa o quanto a empresa investe no trabalho em equipe;
- u) **Modernidade:** verifica o nível de inovação da organização na visão de seus funcionários;

- v) **Fatores motivacionais:** variável responsável por identificar fatores que, na visão dos funcionários, são contribuintes para a motivação dos mesmos;

- w) **Fatores desmotivadores:** variável que age de forma inversa à citada anteriormente.

Para que haja sucesso após a pesquisa, é necessário que a organização aplique técnicas para buscar resolver os problemas identificados. Luz (2003) determina que essa pesquisa deva ser feita periodicamente, conforme a necessidade da organização.

2.2.3 Qualidade de vida no trabalho

Segundo Chiavenato (2004), para que se possa ter qualidade de vida no trabalho é preciso criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho tanto em suas condições físicas quanto as psicológicas e sociais. Rodrigues (1999) argumenta que a qualidade de vida é o que busca o prazer e bem-estar ao trabalho. O mesmo autor ainda completa que qualidade de vida significa que o indivíduo está praticando algo que gosta e que simultaneamente lhe fornece conhecimento e experiência. Se o indivíduo faz algo apenas por fazer ele prejudicará a si próprio e ao ambiente de trabalho.

Segundo Fernandes (1996), Eric Trist e seus colaboradores foram os criadores da denominação “qualidade de vida no trabalho”. Em 1950 no “Tavistock Institute”, em Londres, eles desenvolveram pesquisas com abordagem sócio técnica que buscavam promover a satisfação dos funcionários no trabalho, com o intuito de tornar a vida dos trabalhadores menos desgastante.

Chiavenato (2004) menciona que as organizações precisam ter pessoas participantes e motivadas em suas atividades e recebendo recompensas justas para que se possa alcançar a qualidade e produtividade. A qualidade de vida possui dois lados antagônicos: de um lado estão os trabalhadores que reivindicam seu bem-estar no trabalho, de outro, estão as organizações, interessadas em aproveitar todos os efeitos potenciadores de qualidade e produtividade que a qualidade de vida pode proporcionar.

Conclui-se que trabalhar em um ambiente agradável onde todos se sentem bem, é a chave para o alcance da plenitude, do conhecimento e da qualidade de vida (RODRIGUES, 1999).

2.3 LIDERANÇA

Para Limongi-França e Arellano (2002), liderança é o um processo de relações de influência estabelecido entre pessoas. Esse processo é formado pelo líder, seus liderados, um fato e um momento social. Araújo (2006) descreve que liderança é uma palavra detentora dos mais diversos conceitos e que, muitas vezes, gestores e líderes são confundidos com a mesma tarefa, porém ressalva que líder é aquele que lida com assuntos intangíveis dentro da organização, enquanto o gestor é aquele que trabalha considerando recursos físicos da organização.

Segundo Campos et. al (2013), a palavra liderar é originada do verbo em inglês “to lead”, que quer dizer dirigir, comandar.

Segundo Maximiliano (2000), liderança é um processo aonde se conduz e influencia as ações de forma a realizar os objetivos das organizações. Merighi et. al (2013) completam que uma liderança de sucesso é aquela que tem uma comunicação bem evoluída entre líder e seus liderados, pois a comunicação é um dos fatores essenciais para uma boa liderança.

Campos et. al (2013) relatam que as primeiras pesquisas sobre liderança foram feitas ainda no início do século XX, com os adventos da Escola das Relações Humanas. Relatam ainda que os estudos não foram realizados de forma linear, devido ao fato de que vários estudiosos conceituaram o tema de formas diferentes e ao mesmo tempo.

Tanure et. al (2007, p.150) complementam que:

“Os conceitos de liderança e gestão são culturalmente influenciados e, portanto, estão sujeitos a tendências e estilos variados. Desde que ela passou a desempenhar o papel principal, no palco da década de 1980, seus vários tipos tem sido descritos como normas.”

Cada gestor desenvolverá seu estilo de liderança conforme suas próprias características e a cultura das pessoas e da organização. O quadro a seguir é uma comparação entre três estilos de liderança segundo Chiavenato (2000). No quadro

são descritas as principais características do líder, a forma como cada tipo de líder lida com as tarefas e a forma como cada um trata seus liderados.

Quadro 1: Comparação entre os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
<ul style="list-style-type: none"> • O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. 	<ul style="list-style-type: none"> • A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> • O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2000).

2.3.1 O papel da liderança na motivação

Para Chiavenato (2005), motivar é um dos maiores desafios do administrador. O mesmo autor menciona também que indivíduos com garra e vontade de vencer precisam de uma boa dose de motivação.

Limongi-França e Fleury (2002) relatam que a motivação tem sido vista como um meio de aperfeiçoar o desempenho profissional em relação tanto à produtividade quanto à saúde da organização. Os mesmos autores afirmam que o gestor deve buscar os norteadores de comportamento de seus funcionários de modo a poder utilizar a energia motivacional que existe naturalmente dentro de cada indivíduo em prol dos objetivos da organização, preocupando-se simultaneamente com o objetivo particular de cada um.

Segundo Luz (2003) os líderes precisam ter ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento dos seus funcionários.

Vieira e Vieira (2004) destacam pontos de destaque no comportamento do líder no que diz respeito à motivação de seus liderados, sendo eles:

Desafios: o indivíduo precisa perceber que suas funções contêm desafios a serem vencidos para que não perca a motivação em executá-los. Se sentir que seu trabalho será monótono, o indivíduo perderá o interesse e a vontade de fazer bem feito.

Valorização: o indivíduo que se sente valorizado aumenta a produtividade da organização.

Participação: é um item de suma importância. É essencial que os colaboradores participem do processo de implantação de projetos na organização.

Perspectiva de crescimento Profissional: esse é um grande fator motivacional. Esse crescimento não representa apenas a ascensão no organograma, mas também uma nova gama de desafios ao indivíduo.

Feedback: o líder deve sempre comunicar aos seus liderados um retorno, mostrando pontos positivos e pontos a serem melhorados.

Integração: equipes com bom relacionamento interpessoal ajudam a criar e manter ambientes motivadores.

Reconhecimento Financeiro: esse é um dos mais importantes motivadores, pois lida com a satisfação das necessidades básicas do funcionário.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como principal função apresentar a metodologia utilizada para a realização da pesquisa em questão. A utilização da metodologia facilita a busca e organização dos dados obtidos durante a pesquisa.

Ao método, Cervo e Bervian (1996) definem como sendo a ordem que deve ser imposta aos diferentes processos necessários para o alcance do objetivo desejado. Já a metodologia é, de acordo com Andrade (2005), um conjunto desses métodos que serão utilizados na busca pelo conhecimento.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa deve ser classificada em dois aspectos: quanto aos fins e aos meios de investigação. A seguir serão apresentadas as formas de pesquisa que foram utilizadas para a realização do presente estudo.

Quanto aos fins:

a) Descritiva: Cervo e Bervian (1996) afirmam que é o tipo de pesquisa que observa, registra, analisa e correlacionam fatos ou fenômenos variáveis sem alterá-los. Os mesmos autores ressaltam que a pesquisa descritiva é utilizada principalmente nas ciências humanas e sociais.

Baseado nessas afirmações, o presente estudo classifica-se como pesquisa descritiva, pois tem o intuito de identificar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores da empresa em estudo.

b) Aplicada: De acordo com Barros e Lehfeld (2000), esse tipo de pesquisa busca produzir conhecimento com o intuito de que seus resultados possam ser usados na prática, solucionando possíveis problemas.

Quanto aos meios:

a) Bibliográfica: Cervo e Bervian (1996), afirmam que esse tipo de pesquisa busca explicar um problema a partir de referências teóricas

publicadas. Ruiz (1996), completa que independente do tipo de pesquisa sempre haverá previamente uma pesquisa bibliográfica.

O quadro a seguir exhibe os principais autores utilizados como referências ao longo desta pesquisa:

Quadro 2: Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assunto	Autores	Tema Abordado
Motivação	Chiavenato, Casado, Silva, Maximiano.	Teorias Motivacionais
A Organização	Chiavenato, Souza e Garcia, Luz.	Clima Organizacional e Qualidade de vida no trabalho
Liderança	Chiavenato, Maximiano, Oliveira, Vieira e Vieira,	Liderança, Teoria X e Y, O papel da liderança na motivação.

Fonte: Elaborado pela autora.

b) Pesquisa de Campo: Para Vergara (2009), trata-se da investigação a ser feita no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno e pode ser feita através de observação ou questionário.

Com a realização da pesquisa de campo na empresa em estudo, foi possível coletar informações referentes aos fatores positivos e negativos em relação à motivação dos funcionários da mesma.

Para a realização da pesquisa, foi utilizado como ferramenta de coleta de informações um questionário, que foi aplicado a todos os funcionários da organização, buscando referências sobre os fatores que afetam positiva e negativamente sua motivação permitindo assim, uma busca por alternativas que possam amenizar o problema.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

O universo da pesquisa de campo será constituído pelos funcionários de uma empresa do ramo de comunicação visual de Içara - SC. A empresa foi fundada em 1999 e já possui 15 anos de mercado.

Atualmente a empresa conta com 15 funcionários diretos que atuam nas seguintes áreas: design, serralheria, produção e administração.

A empresa tem seu enfoque na qualidade, trabalhando sempre com as melhores matérias-primas e fornecendo serviço com garantia de qualidade.

Com clientes que variam desde pessoa física até grandes indústrias, a empresa fornece os mais variados produtos, atendendo as necessidades de seu público alvo: placas luminosas, fachadas comerciais, adesivos, toldos, personalização de carros, totens entre outros.

A presente pesquisa questionará sobre vários assuntos relacionados ao trabalho dentro da empresa em questão, visando identificar fatores positivos e negativos no que diz respeito à motivação dos funcionários que lá trabalham. O questionário será distribuído entre todos os 15 funcionários da empresa, que responderão atentamente a todas as questões propostas. A pesquisa será realizada em dia e horário a serem definidos futuramente com a empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados, assim como definidos por Roesch (2009), serão obtidos de forma primária, ou seja, diretamente pelo autor.

Os dados serão coletados através de questionário com perguntas avaliativas que variam do “muito ruim” ao “muito bom”. De acordo com Barros e Lehfeld (1999), o questionário é um instrumento de coleta de dados muito vantajoso, visto que pode ser aplicado a um grande número de pessoas. A coleta de dados será realizada na própria empresa e organizada de forma a não interferir nos processos e atividades dos entrevistados.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gunther (2006), devido à flexibilidade e adaptabilidade do método qualitativo ele é muito utilizado nas mais variadas pesquisas. Seguindo a definição de Gunther, a pesquisa será realizada dentro do método qualitativo, visando à análise do nível de motivação dos funcionários da empresa estudada. Baseado na afirmação de Barros e Lehfeld (1999) onde o objetivo da análise dos dados é

explicitar as respostas obtidas com o questionário acredita-se que o objetivo então será alcançado.

4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresentará os resultados obtidos através da coleta de dados realizada através de questionário em uma empresa de comunicação visual localizada no município de Içara, Santa Catarina.

Os colaboradores responderam ao questionário na presença da pesquisadora, dentro de seus respectivos setores, permitindo assim que cada colaborador pudesse perceber o seu ambiente de trabalho e tirar conclusões mais precisas durante o preenchimento do questionário.

O questionário foi prontamente respondido por 100% dos colaboradores da empresa, os quais foram instruídos a responder todas as questões de forma sincera.

A seguir, será exposta a análise detalhada de cada fator questionado, buscando alcançar o objetivo da pesquisa.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

Com o intuito de conhecer melhor cada colaborador, o questionário possui cinco perguntas iniciais consideradas pela pesquisadora como fundamentais para entender o ponto de vista de cada indivíduo dentro da organização, no que diz respeito à motivação.

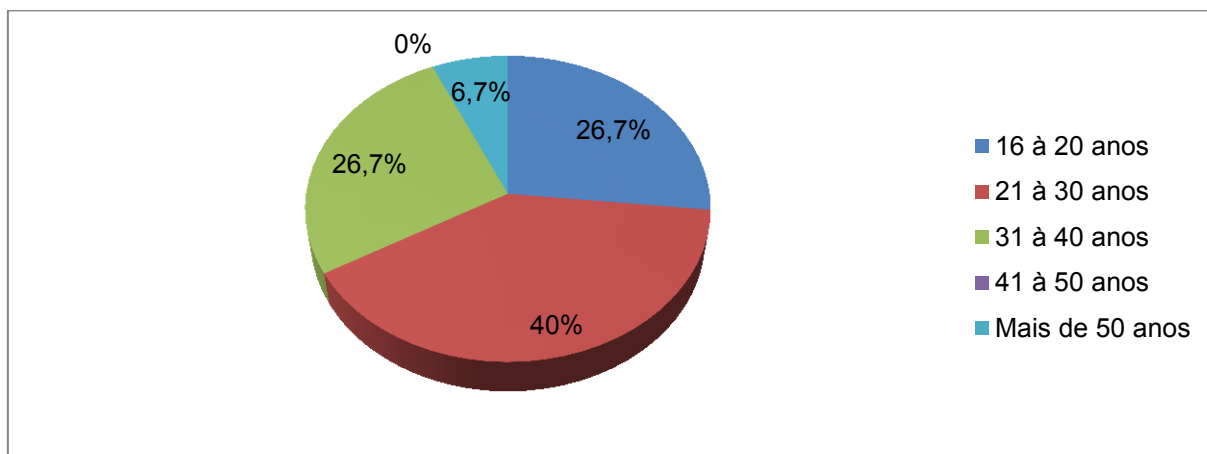
A primeira pergunta do questionário é referente à idade do colaborador.

Tabela 1: Faixa etária dos colaboradores.

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
16 a 20 anos	4	26,7 %
21 a 30 anos	6	40,0 %
31 a 40 anos	4	26,7 %
41 a 50 anos	0	0,0 %
Mais de 50 anos	1	6,7 %
Total de entrevistados	15	100,0 %

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4: Faixa etária dos colaboradores.



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Os resultados mostram que dos 15 colaboradores 26,7% tem entre 16 e 20 anos, 40% tem entre 21 e 30 anos, 26,7% tem entre 31 e 40 anos e apenas 6,7% tem mais de 50 anos. Isso mostra uma organização “jovem”, onde os colaboradores que tem entre 16 a 20 anos e 21 a 30 anos somam 66,7%.

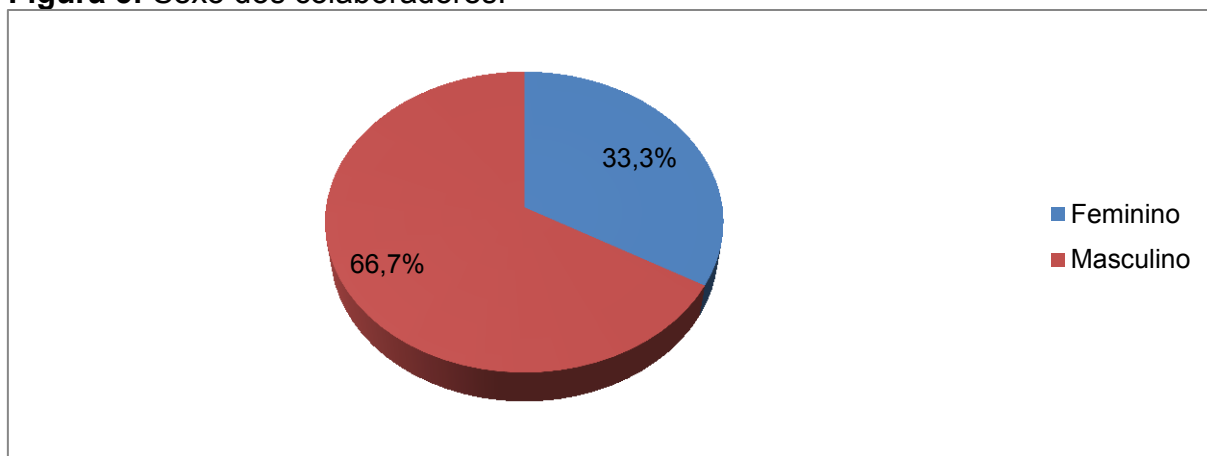
A segunda questão visa revelar o gênero predominante na organização:

Tabela 2: Sexo dos colaboradores.

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	5	33,3%
Masculino	10	66,7%
Total de entrevistados	15	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 5: Sexo dos colaboradores.



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Os dados revelam uma organização predominantemente masculina, sendo 66,7% dos entrevistados do sexo masculino e 33,3% do sexo feminino.

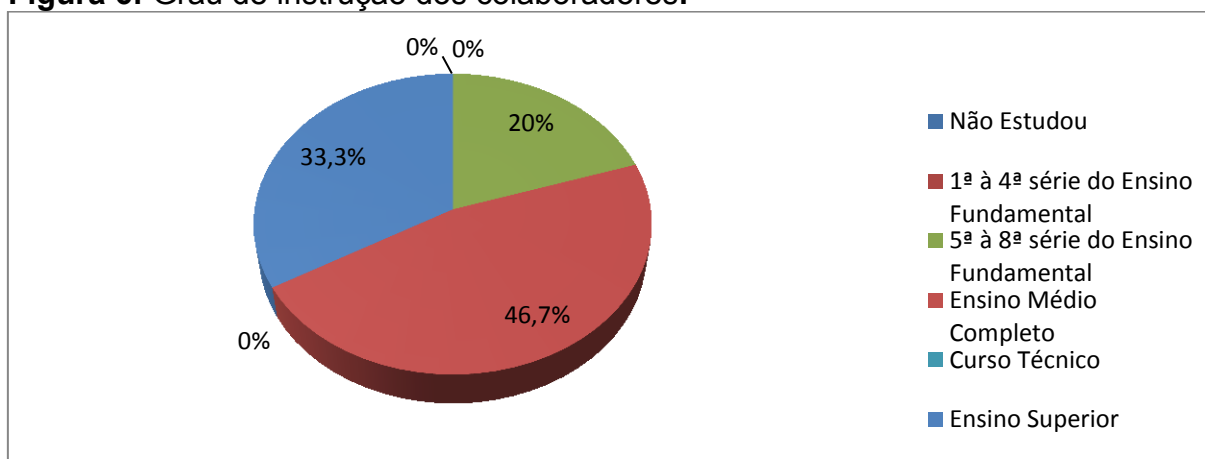
A terceira questão é relacionada ao grau de instrução dos colaboradores:

Tabela 3: Grau de instrução dos colaboradores.

Grau de Instrução	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Não Estudou	0	0,0%
1ª à 4ª série do Ensino Fundamental	0	0,0%
5ª à 8ª série do Ensino Fundamental	3	20,0%
Ensino Médio Completo	7	46,7%
Curso Técnico	0	0,0%
Ensino Superior	5	33,3%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 6: Grau de instrução dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ao se considerar a faixa etária média dos colaboradores da organização, o grau de instrução dos mesmos pode ser considerado alto, visto que 33,3% dos colaboradores cursam o curso superior e outros 46,7% já possuem o ensino médio completo. Sendo que 26,7% dos colaboradores têm entre 16 e 20 anos, como exposto anteriormente e que esta é a faixa etária mais comum para o ingresso no ensino superior, pode-se dizer que a organização pode, por meio de incentivos, elevar ainda mais sua média de grau de instrução.

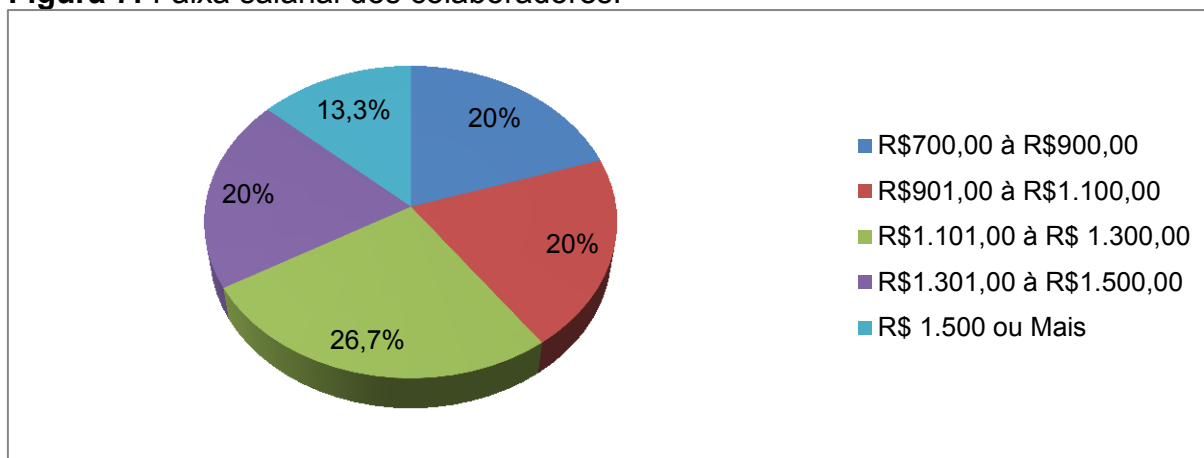
A quarta questão teve como objetivo revelar a faixa salarial dos colaboradores da organização.

Tabela 4: Faixa salarial dos colaboradores.

Faixa Salarial	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
R\$ 700,00 à R\$ 900,00	3	20,0%
R\$ 901,00 à R\$ 1.100,00	3	20,0%
R\$ 1.101,00 à R\$ 1.300,00	4	26,7%
R\$ 1.301,00 à R\$ 1.500,00	3	20,0%
R\$ 1.500 ou Mais	2	13,3%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 7: Faixa salarial dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados mostram uma equilibrada distribuição de indivíduos dentro das faixas salariais propostas pelo questionário. As faixas salariais de R\$ 700,00 à R\$ 900,00; R\$ 901,00 à R\$ 1.100,00 e R\$ 1.301,00 à R\$ 1.500,00 ficaram em 20% cada. Já a faixa de R\$ 1.101,00 à R\$ 1.300,00 atingiram 26,7% enquanto 13,3% recebem R\$ 1.500,00 ou mais.

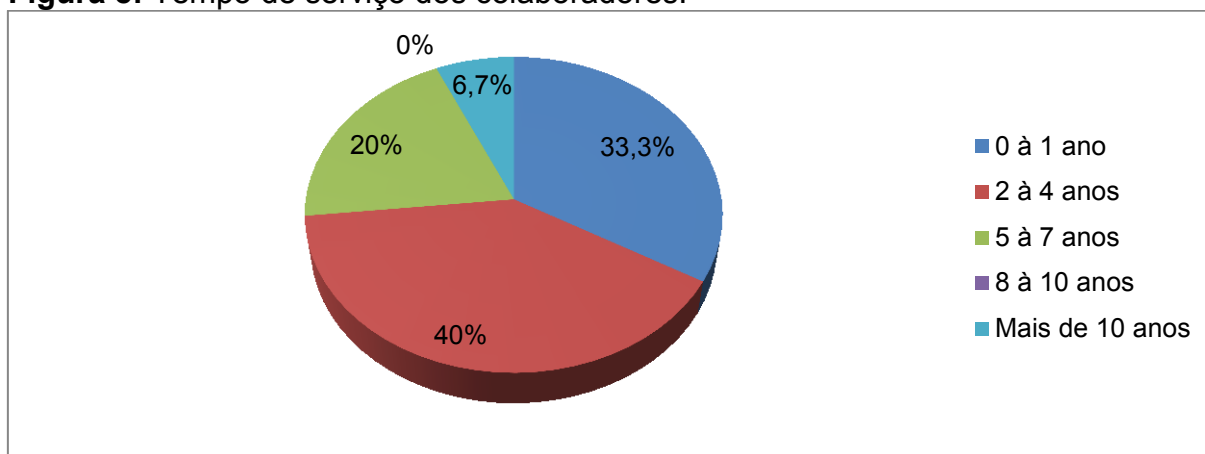
A quinta questão foi relacionada ao tempo de serviço de cada colaborador na organização.

Tabela 5: Tempo de serviço dos colaboradores.

Tempo que Trabalha na Empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
0 à 1 ano	5	33,3%
2 à 4 anos	6	40,0%
5 à 7 anos	3	20,0%
8 à 10 anos	0	0,0%
Mais de 10 anos	1	6,7%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8: Tempo de serviço dos colaboradores.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados mostram uma organização de regular rotatividade de colaboradores, visto que somando os indivíduos que trabalham a mais de dois anos pela empresa tem-se um total de 67,7% contra apenas 33,3% de colaboradores com até um ano de serviço.

Em resumo, a organização em estudo mostrou-se uma organização jovem, de maioria masculina, com bom nível de grau de instrução (e com potencial para melhorar esse índice) e com média rotatividade de colaboradores.

As perguntas seguintes do questionário foram direcionadas ao ambiente de trabalho, ao clima organizacional e ao sentimento de cada colaborador em relação à organização.

4.2 O AMBIENTE DE TRABALHO

Os colaboradores foram questionados sobre o ambiente de trabalho dentro da organização estudada, com o intuito de identificar possíveis fatores que possam influenciar de forma negativa e quais influenciam de forma positiva na motivação dos colaboradores.

4.2.1 Higiene e segurança no trabalho

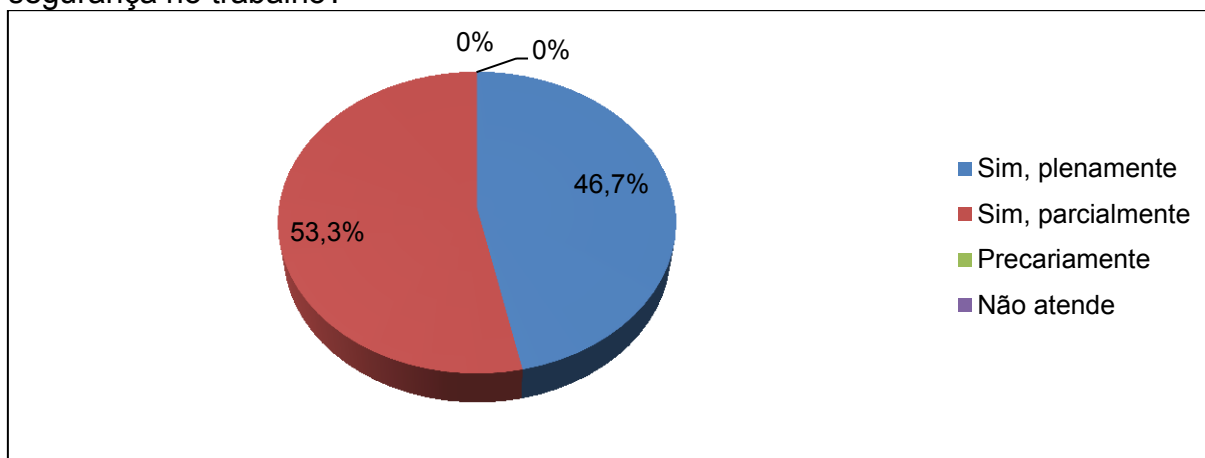
Neste item, questionou-se o respeito do ambiente de trabalho em relação às normas básicas de higiene e segurança.

Tabela 6: Seu ambiente de trabalho respeita as normas básicas de higiene e segurança no trabalho?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, plenamente	7	46,7%
Sim, parcialmente	8	53,3%
Precariamente	0	0,0%
Não atende	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 9: Seu ambiente de trabalho respeita as normas básicas de higiene e segurança no trabalho?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados mostram que a organização tem uma atenção elevada pela segurança e higiene no trabalho, sendo que 46,7% dos colaboradores consideram que as normas são respeitadas de forma plena e os outros 53,3% consideram que as normas são parcialmente respeitadas. Considerando que os valores das variáveis “precariamente” e “não atende” são de 0%, pode-se dizer que o ambiente de trabalho da organização em estudo se mostra, neste fator, satisfatório.

4.2.2 Melhorias no ambiente de trabalho

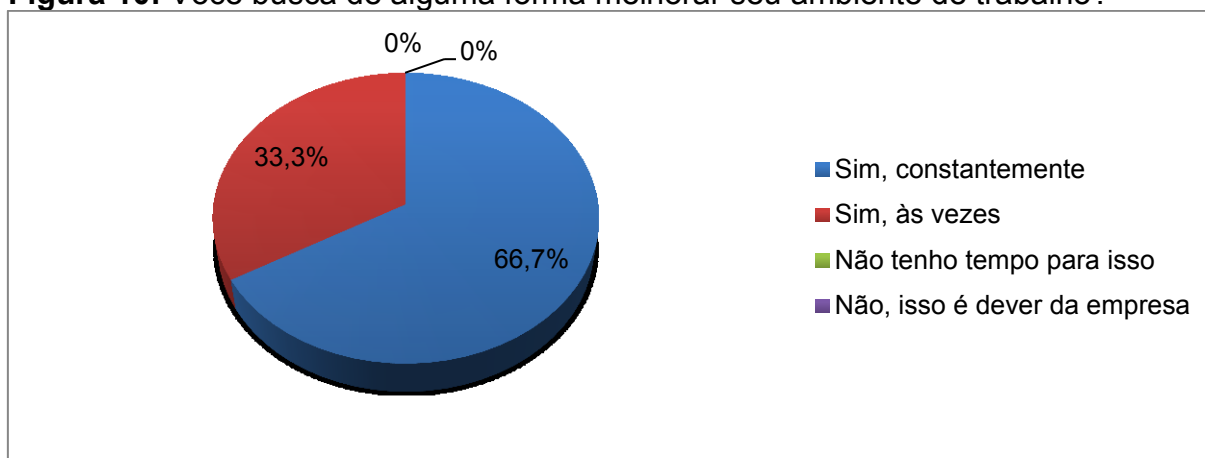
A tabela abaixo exhibe as respostas obtidas dos colaboradores quando questionados sobre suas atitudes de tentar melhorar o próprio ambiente de trabalho.

Tabela 7: Você busca de alguma forma melhorar seu ambiente de trabalho?

Variáveis	Frequência Relativa	Frequência Absoluta
Sim, constantemente	10	66,7%
Sim, às vezes	5	33,3%
Não tenho tempo para isso	0	0,0%
Não, isso é dever da empresa	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 10: Você busca de alguma forma melhorar seu ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim como a empresa está atenta à higiene e segurança no trabalho, os dados indicam que os colaboradores também tem atenção elevada pelo seu ambiente de trabalho. Dos quinze colaboradores, 66,7% afirmaram buscar constantemente formas de melhorar seu ambiente de trabalho e outros 33,3% afirmaram que às vezes buscam formas de melhorar o ambiente de trabalho.

4.2.3 Local de trabalho

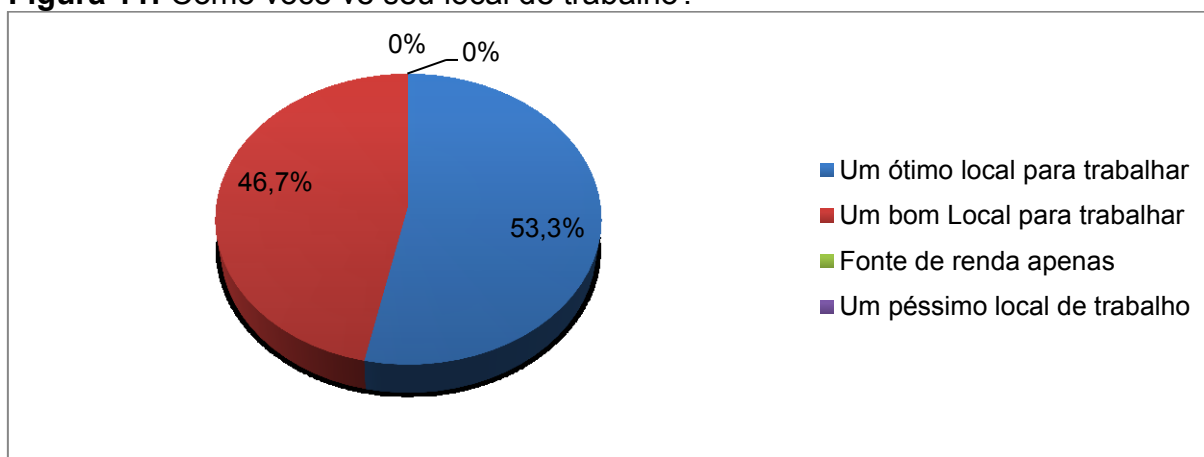
Quanto à forma como cada colaborador da organização vê seu local de trabalho, foram obtidos os seguintes resultados:

Tabela 8: Como você vê seu local de trabalho?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Um ótimo local para trabalhar	8	53,3%
Um bom Local para trabalhar	7	46,7%
Fonte de renda apenas	0	0,00%
Um péssimo local de trabalho	0	0,00%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 11: Como você vê seu local de trabalho?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados obtidos 53,33% dos colaboradores acreditam ser um ótimo local para trabalhar, 46,67% um bom local para trabalhar, esse resultado é reflexo da preocupação da organização com higiene e segurança no trabalho com a constante busca dos colaboradores por melhorias em seu local de trabalho.

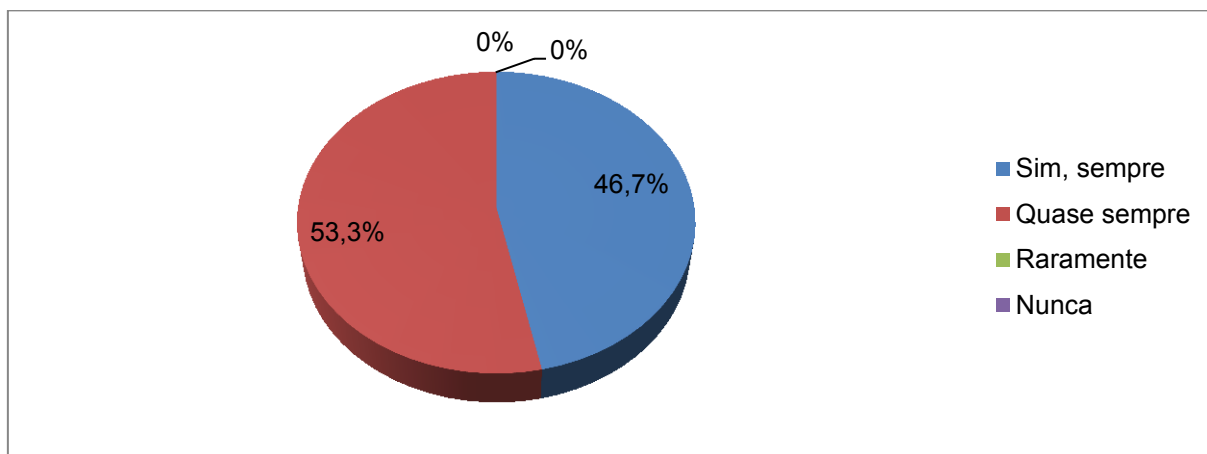
4.2.4 Relacionamento interpessoal

Tabela 9: Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	7	46,7%
Quase sempre	8	53,3%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 12: Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados revelam que os colaboradores primam pelo bom relacionamento interpessoal, pois 53,3% dos entrevistados responderam que quase sempre tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho e 46,7% afirmam que sempre tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

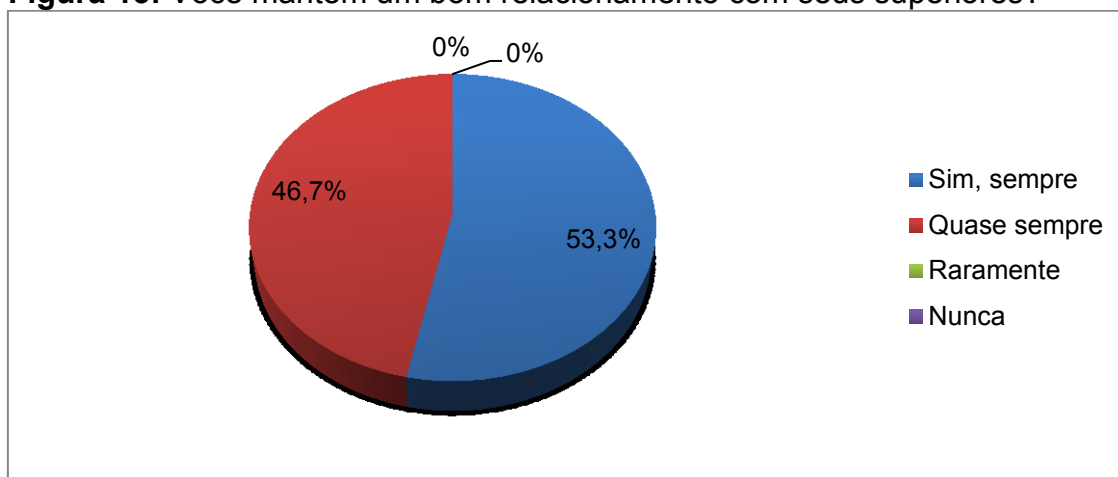
4.2.5 Relacionamento com os superiores

Tabela 10: Você mantém um bom relacionamento com seus superiores?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	8	53,3%
Quase sempre	7	46,7%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 13: Você mantém um bom relacionamento com seus superiores?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim como no item anterior, o relacionamento com os superiores se mostra bastante positivo já que os mesmos afirmaram que sempre tem um bom relacionamento com os superiores totalizando 53,3% e outros 46,7% dizem que quase sempre obtiveram um bom relacionamento.

4.2.6 Estabilidade na organização

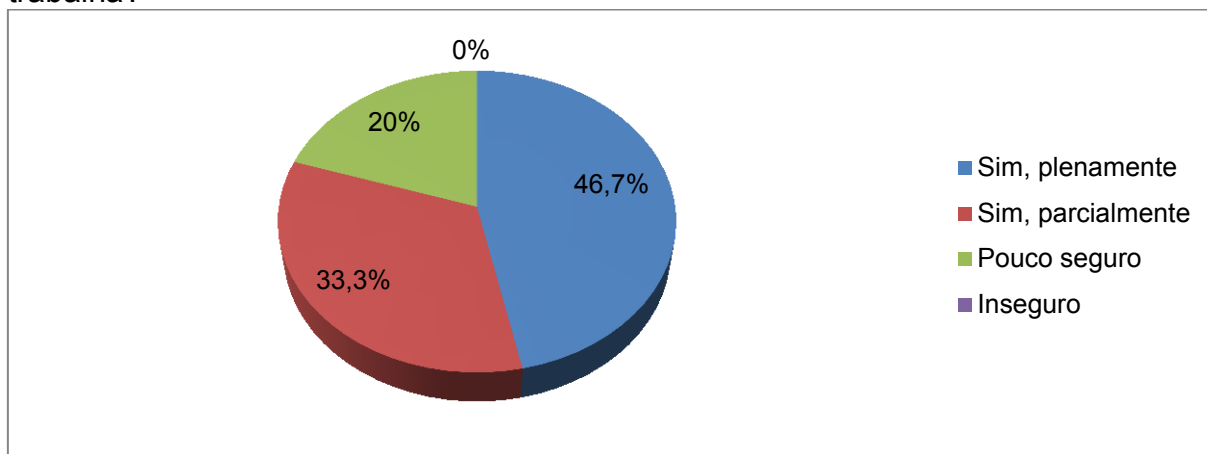
Ao serem questionados sobre o sentimento de segurança com relação a estabilidade na empresa, os seguintes dados foram obtidos:

Tabela 11: Você se sente seguro com relação à estabilidade na empresa onde você trabalha?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, plenamente	7	46,7%
Sim, parcialmente	5	33,3%
Pouco seguro	3	20,0%
Inseguro	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 14: Você se sente seguro com relação à estabilidade na empresa onde você trabalha?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A estabilidade na empresa é um fator importante para a motivação dos colaboradores de qualquer organização. A organização em estudo possui certo índice de insegurança no quesito estabilidade com 20% dos colaboradores sentindo-se pouco seguros, 33,3% sentindo-se parcialmente seguros os outros 46,7% sentem-se plenamente seguros.

4.2.7 Planejamento futuro

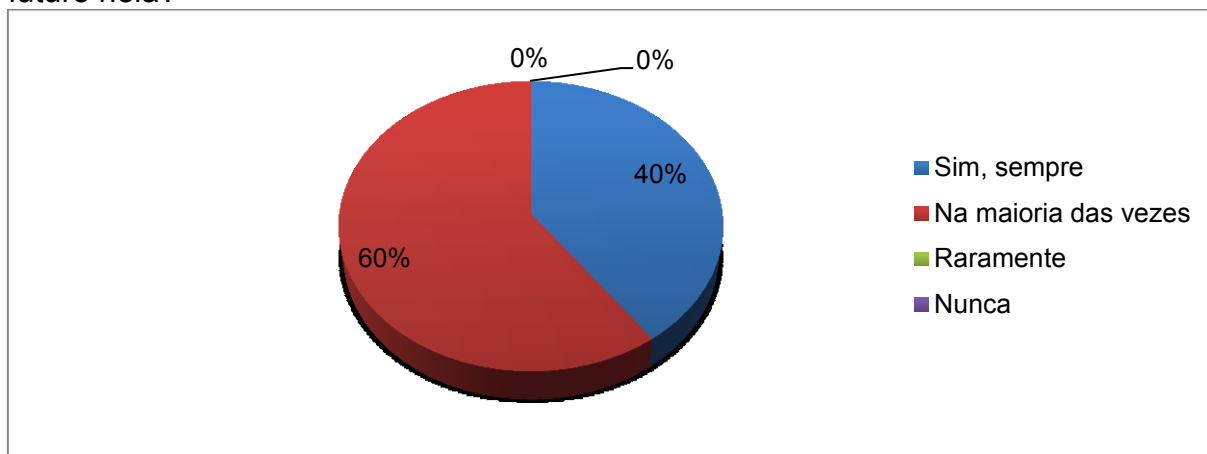
Todo indivíduo busca planejar de alguma forma seu futuro: família, casa, bens materiais, viagens... Um indivíduo que consegue planejar seu futuro com segurança se torna mais motivado ao trabalho. Os dados apresentados a seguir mostram as respostas obtidas dos colaboradores da empresa em estudo ao serem questionados sobre a segurança que a administração lhes transmite para que os mesmos possam planejar o futuro.

Tabela 12: A administração da empresa transmite segurança para você planejar seu futuro nela?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	6	40,0%
Na maioria das vezes	9	60,0%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 15: A administração da empresa transmite segurança para você planejar seu futuro nela?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segundo a pesquisa, 40% dos colaboradores da organização afirmam que sempre se sentem seguros para planejar o futuro na organização, já os 60% restantes responderam que na maioria das vezes se sentem seguros em relação a isso, pois segundo eles, o proprietário da organização algumas vezes faz comentários à equipe sobre possíveis crises econômicas que poderiam derrubar a empresa, o que deixa todos preocupados com a saúde financeira da organização. Apesar disso, o fato de as variáveis “Raramente” e “Nunca” terem ficado em 0% mostra que o corpo administrativo consegue amenizar a preocupação de seus colaboradores passando um sentimento de confiança muito forte para os colaboradores.

4.2.8 Crescimento profissional

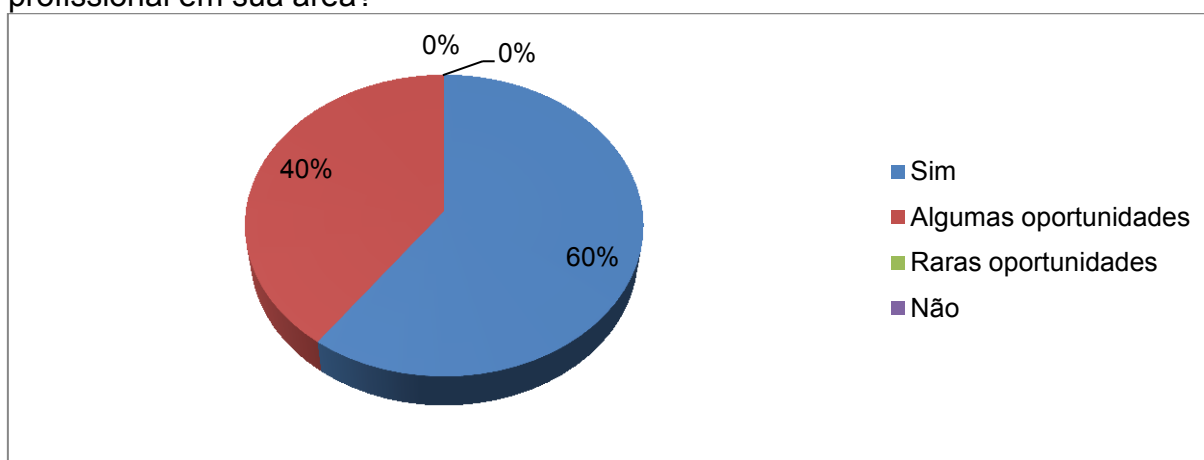
A possibilidade de crescer profissionalmente foi uma das questões apresentadas aos colaboradores da organização em estudo. Como afirmado por Casado (2002), sempre que um indivíduo realiza um desejo, surge um novo para preencher o espaço do desejo realizado. Sendo assim, é muito provável que o indivíduo queira, mais cedo ou mais tarde, crescer profissionalmente, desenvolver-se.

Tabela 13: Em sua opinião, a empresa apresenta perspectivas de crescimento profissional em sua área?

Variáveis	Frequência Relativa	Frequência Absoluta
Sim	9	60,0%
Algumas oportunidades	6	40,0%
Raras oportunidades	0	0,0%
Não	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 16: Em sua opinião, a empresa apresenta perspectivas de crescimento profissional em sua área?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados obtidos, 60% dos colaboradores afirmam que a empresa em estudo apresenta perspectivas de crescimento em sua área profissional e os outros 40% afirmam que a empresa apresenta algumas oportunidades de crescimento. Em conversa com os colaboradores a pesquisadora constatou que o crescimento profissional ao qual se referem não se trata apenas de mudanças de cargos, mas também de aprender coisas novas. Por se tratar de uma empresa de comunicação visual, o dinamismo de trabalho é muito grande. Um mesmo colaborador acaba, ao longo do tempo se aperfeiçoando nas mais diferentes áreas de atuação para que a empresa possa suprir as necessidades e desejos de seus clientes.

4.3 MOTIVAÇÃO

Os colaboradores responderam a questionamentos relacionados a fatores motivacionais dentro da organização, com o objetivo de identificar quais são os fatores que influenciam de forma positiva e quais influenciam de forma negativa.

4.3.1 Atividades desempenhadas

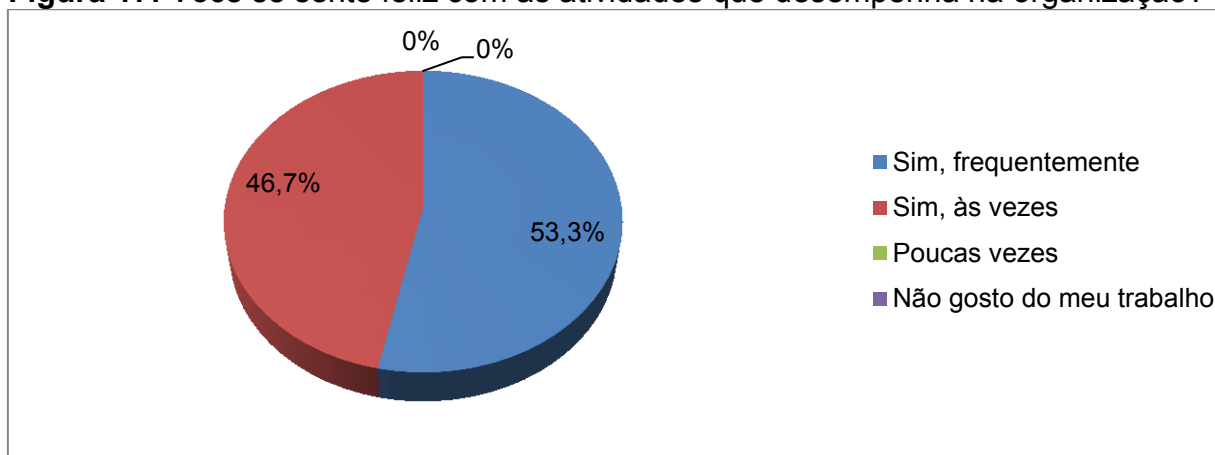
Ao serem questionados se cada um se sentia feliz com as atividades que desempenha na organização, os colaboradores forneceram os seguintes dados:

Tabela 14: Você se sente feliz com as atividades que desempenha na organização?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, frequentemente	8	53,3%
Sim, às vezes	7	46,7%
Poucas vezes	0	0,0%
Não gosto do meu trabalho	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 17: Você se sente feliz com as atividades que desempenha na organização?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados obtidos, os colaboradores da empresa em estudo realizam as atividades que o dia-a-dia de trabalho lhes propicia de forma motivada, visto que 53,3% deles afirmaram sentirem-se frequentemente felizes com as atividades desempenhadas e outros 46,7% afirmaram que às vezes se sentem felizes com as atividades desempenhadas. Como as variáveis "Poucas vezes" e "Não gosto do meu trabalho" permaneceram em 0,0%, pode-se concluir que os

colaboradores da empresa em estudo tem prazer pelo trabalho que realizam e que raramente precisam realizar alguma atividade que não lhes é de agrado.

4.3.2 Reconhecimento profissional

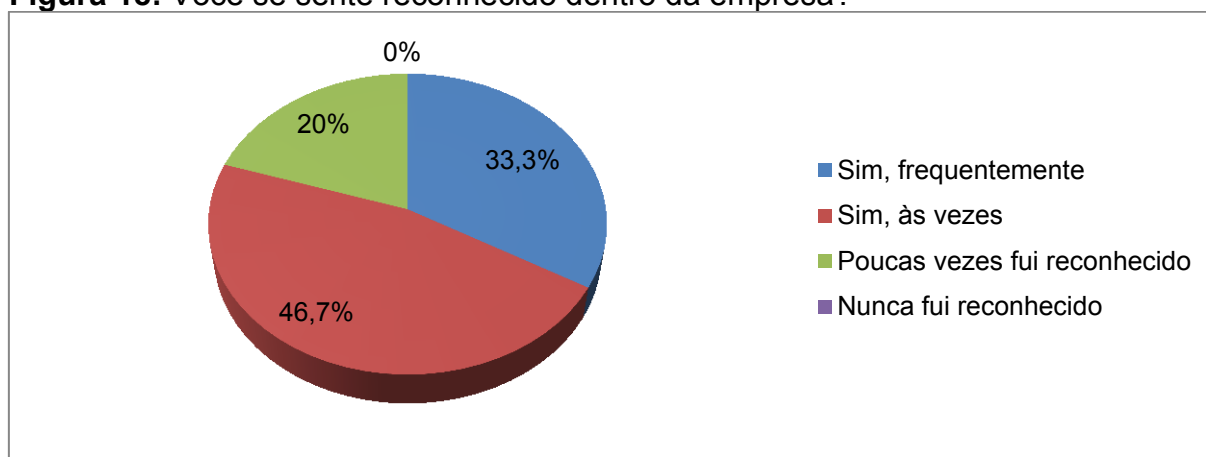
O reconhecimento profissional é um importante fator motivacional que, considerando a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, faz parte do grupo das necessidades sociais. Segundo Casado (2002), nesse grupo está o desejo de sentir-se estimado pela sociedade. Dentro de uma organização isso significa ser reconhecido pelo seu trabalho.

Tabela 15: Você se sente reconhecido dentro da empresa?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, frequentemente	5	33,3%
Sim, às vezes	7	46,7%
Poucas vezes fui reconhecido	3	20,0%
Nunca fui reconhecido	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 18: Você se sente reconhecido dentro da empresa?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segundo os dados obtidos, 33,3% dos colaboradores afirmam ser frequentemente reconhecidos dentro da empresa, outros 46,7% disseram que isso ocorre às vezes e os 20,0% restantes afirmam que poucas vezes foram reconhecidos.

4.3.3 O trabalho e a vida pessoal

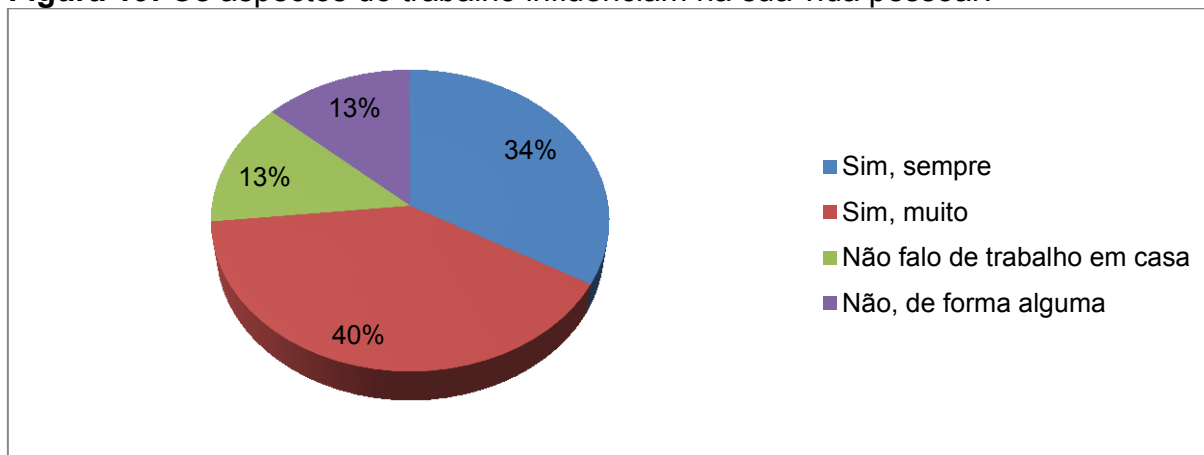
Para que haja um bom descanso e a reposição dos ânimos para o próximo dia de trabalho, é necessário que o indivíduo consiga se desligar da empresa quando estiver em casa. A seguir, serão apresentados os dados obtidos ao perguntar aos colaboradores da organização em estudo se os aspectos do trabalho influenciam a vida pessoal deles.

Tabela 16: Os aspectos do trabalho influenciam na sua vida pessoal?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	5	33,3%
Sim, muito	6	40,0%
Não falo de trabalho em casa	2	13,3%
Não, de forma alguma	2	13,3%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 19: Os aspectos do trabalho influenciam na sua vida pessoal?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados coletados, 33,3% dos colaboradores sempre tem sua vida pessoal influenciada pelo trabalho, outros 40,0% responderam ter a vida pessoal muito influenciada pelo trabalho, apenas 13,3% disseram não falar sobre o trabalho em casa e os 13,3% restantes afirmam que o trabalho não influencia de forma alguma em casa.

4.3.4 Disposição para o trabalho

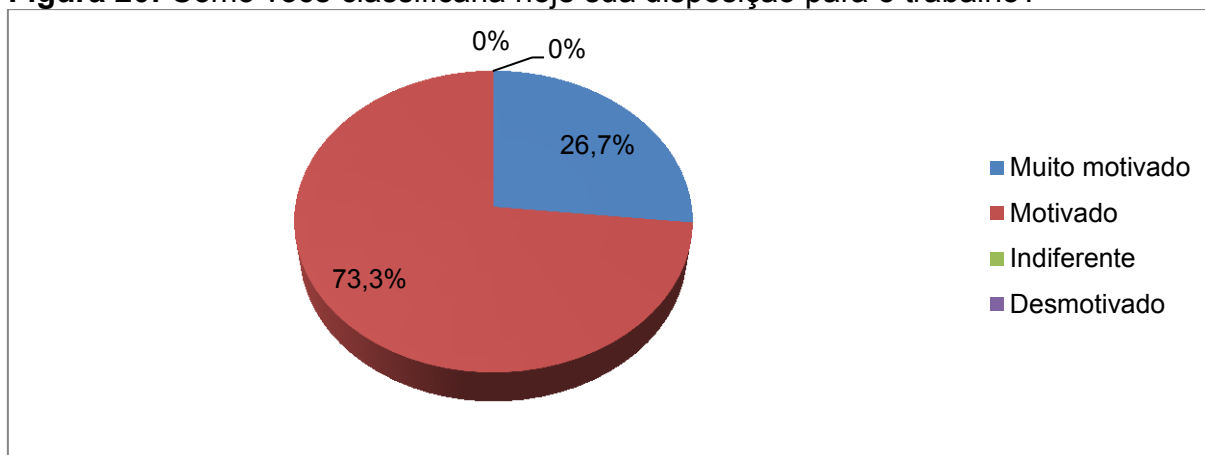
Ao questionar os colaboradores da empresa em estudo sobre a sua disposição para o trabalho, os seguintes dados foram obtidos:

Tabela 17: Como você classificaria hoje sua disposição para o trabalho?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Muito motivado	4	26,7%
Motivado	11	73,3%
Indiferente	0	0,0%
Desmotivado	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 20: Como você classificaria hoje sua disposição para o trabalho?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados obtidos a empresa possui um índice extremamente alto de motivação para o trabalho, sendo que 26,7% dos colaboradores afirmam estar muito motivados e os outros 73,3% afirmam estar motivados para o trabalho.

4.3.5 Responsabilidade e motivação

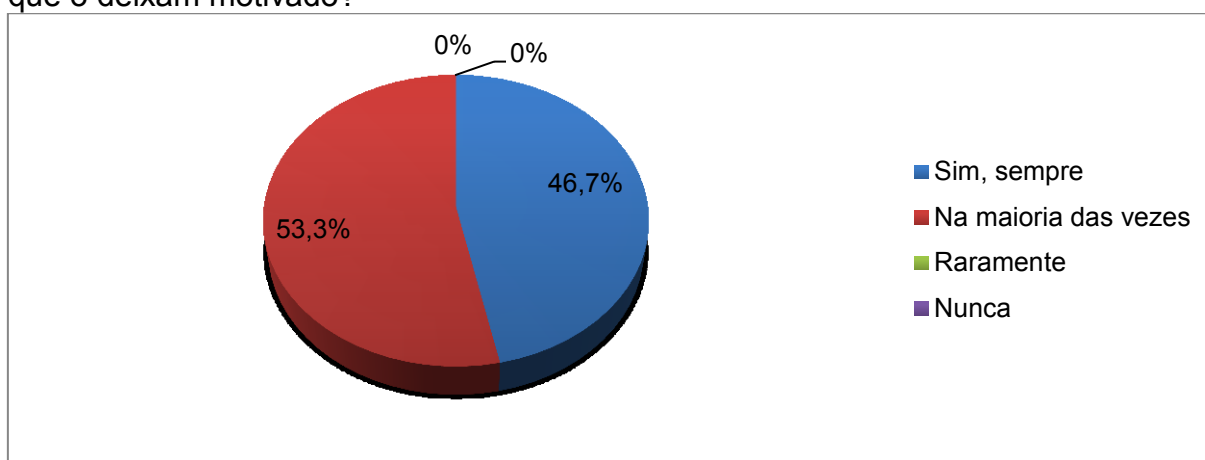
Indivíduos aos quais são atribuídas responsabilidades geralmente passam a sentirem-se mais importantes de alguma forma, o que gera motivação. Ao questionar os colaboradores sobre esse assunto os seguintes dados foram obtidos:

Tabela 18: O conteúdo das atividades de seu cargo exige de você responsabilidades que o deixam motivado?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	7	46,7%
Na maioria das vezes	8	53,3%
Raramente	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 21: O conteúdo das atividades de seu cargo exige de você responsabilidades que o deixam motivado?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados obtidos, 46,7% dos colaboradores afirmam que seus cargos sempre exigem responsabilidades que os deixam motivados e os outros 53,3% dos colaboradores afirmam que o mesmo acontece na maioria das vezes.

As variáveis "Raramente" e "Nunca" ficaram em 0,0%, o que mostra que a organização busca sempre atribuir responsabilidades a seus colaboradores de forma a fazê-los sentirem-se importantes para a organização e deixando-os assim mais motivados ao trabalho.

4.3.6 Benefícios oferecidos pela empresa

Como forma de motivar seus colaboradores, as empresas costumam oferecer diversos benefícios como plano de saúde, premiações mensais, entre outros.

A pesquisadora constatou que a empresa não oferece oficialmente quaisquer desses benefícios, não há nada regulamentado pela organização no que

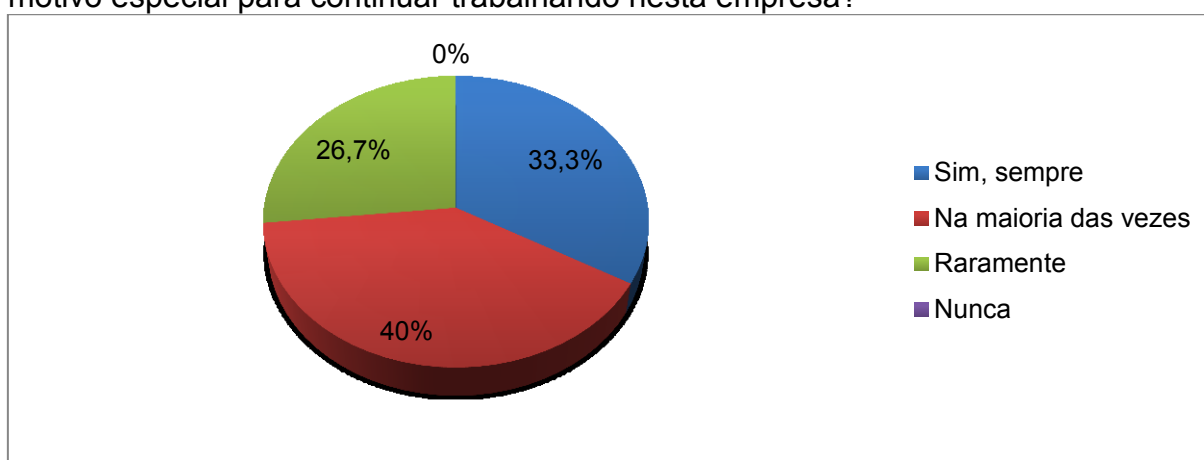
diz respeito a esse assunto. Em contrapartida, a empresa aposta no que parece um “relacionamento aberto” entre empresa e colaborador, onde, por exemplo, o colaborador tem, se comparado a grande maioria das empresas, alta liberdade para sair da empresa e resolver rápidos assuntos pessoais sem sofrer penalidades de falta ou descontos de horas. Isso claro, dependendo do desempenho e comportamento do indivíduo dentro da organização.

Tabela 19: Os benefícios que a empresa oferece são vistos por você como um motivo especial para continuar trabalhando nesta empresa?

Variáveis	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	5	33,3%
Na maioria das vezes	6	40,0%
Raramente	4	26,7%
Nunca	0	0,0%
Total de entrevistados	15	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 22: Os benefícios que a empresa oferece são vistos por você como um motivo especial para continuar trabalhando nesta empresa?



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com os dados, 33,3% dos colaboradores consideram os benefícios oferecidos pela empresa como um motivo para continuar trabalhando nela, outros 40,0% afirmam que na maioria das vezes veem esses benefícios como um motivo para continuar na empresa e os 26,7% restantes raramente veem esses benefícios como um motivo em especial.

Os dados obtidos nesta questão mostram que a estratégia da empresa funciona, mas que ainda é preciso adotar benefícios que tenham realmente peso na motivação dos colaboradores, como o tradicional plano de saúde.

4.4 FATORES MOTIVACIONAIS

Em questão aberta, os colaboradores citaram fatores existentes dentro da empresa em estudo que os deixam motivados para o trabalho.

Como resposta obteve-se uma variedade de fatores, entre eles:

- a) Ambiente de trabalho;
- b) Desafios que o trabalho impõe;
- c) Trabalho dinâmico;
- d) Constante aprendizado;
- e) Colegas de trabalho;
- f) A liberdade dada pelo líder;
- g) Confiança dos clientes externos para com a empresa.

Os fatores citados pelos colaboradores mostram que a organização busca motivar seus funcionários zelando principalmente pelo clima organizacional. Percebe-se que há um vínculo de amizade entre os colaboradores e o líder e que o mesmo busca dosar ao máximo a pressão exercida sobre seus liderados de forma a manter o ambiente de trabalho o menos tenso possível sempre.

4.5 FATORES DESMOTIVACIONAIS

Nesta questão aberta, os colaboradores citaram fatores existentes na empresa em estudo que os desmotivam para o trabalho.

A seguir os principais fatores citados:

- a) Desorganização;
- b) Gargalos de produção;
- c) Pessimismo;
- d) Falta de incentivo;
- e) Falta de reconhecimento.

Os fatores apresentados pelos colaboradores denunciam uma deficiência na organização da empresa. Os gargalos de produção são causados pela alta demanda

somada ao maquinário que já não é mais o suficiente para alimentar a produção. Conseqüentemente, esse gargalo na produção acaba gerando tumultos na produção devido à necessidade de cumprir os prazos de entrega pré-determinados.

A falta de incentivo e de reconhecimento citados são fatores que pesam na motivação dos colaboradores, pois apesar de sentirem-se motivados pelo ambiente de trabalho como citado anteriormente, raramente recebem um feedback sobre seu desempenho na organização.

4.6 EXPECTATIVA PROFISSIONAL

De forma unânime, ao serem questionados sobre sua expectativa profissional para os próximos cinco anos, os colaboradores citaram o crescimento profissional como principal fator. Além desse, fatores como formar-se na faculdade, aposentar-se e ingressar no ensino superior também foram citados.

5. CONCLUSÃO

De acordo com a pesquisa e com os dados coletados, percebeu-se que a motivação esta atrelada aos mais diversos fatores. A presente monografia objetivou-se a identificar métodos que possam ser utilizados para motivar os colaboradores de uma empresa do ramo de comunicação visual de Içara.

Através de questionário aplicado a todos os colaboradores da organização foram coletados os dados necessários para traçar um perfil geral dos mesmos e identificar fatores já existentes na empresa que os deixam motivados e quais fatores poderiam ser implementados de forma a melhorar ainda mais a motivação da equipe.

Como primeiro objetivo específico da presente monografia identificou-se que o ambiente de trabalho mantido pela organização é o principal fator motivacional dentro da mesma. A organização utilizou o fato de ter um número de colaboradores relativamente pequeno para criar fortes vínculos entre eles tratando-os de forma igualitária sem distinção de cargos.

Além disso, o segmento de comunicação visual é extremamente dinâmico, o que exige dos trabalhadores da área conhecimento de diversas habilidades e proporciona aprendizado contínuo, outro fator descrito pelos próprios colaboradores como motivador.

O segundo objetivo específico proposto pela monografia foi de identificar quais as expectativas dos colaboradores em relação ao trabalho e à organização. De forma unânime a principal expectativa dos colaboradores é de crescimento profissional. Em relação à organização, de forma geral, os colaboradores aguardam por melhorias que possam eliminar os gargalos de produção e tornar os processos de produção mais fluídos.

O terceiro objetivo específico propôs-se a analisar os fatores mais comuns encontrados na pesquisa e quais suas principais consequências para a organização. Os fatores negativos mais comuns encontrados na pesquisa foram: a falta de reconhecimento dos colaboradores, a sobrecarga de trabalho, a falta de benefícios oferecidos pela empresa, gargalos de produção e desorganização.

As consequências desses fatores são variadas e, algumas delas, graves, como por exemplo, a falta de reconhecimento. Um indivíduo que não recebe um

feedback de suas atividades, que não se sente importante para a organização acaba tendo seu rendimento reduzido. Além disso, alguém desmotivado na equipe poderá facilmente desmotivar aos outros indivíduos do grupo, desencadeando uma queda generalizada no rendimento da organização. A sobrecarga de trabalho é um fator que vai aos poucos esgotando o indivíduo e tornando o trabalho antes prazeroso em algo maçante e tortuoso. A desorganização e os gargalos da linha de produção causam tumultos e stress entre os colaboradores, além disso, tendem a gerar atrasos nas entregas de produtos.

Com exceção do plano de saúde e do maquinário necessário para eliminar os gargalos de produção que a empresa em estudo apresenta, medidas de baixo investimento financeiro podem ser tomadas a fim de melhorar ainda mais o ambiente de trabalho da organização e tornar os colaboradores ainda mais motivados para o trabalho.

O problema da desorganização tem como seu principal causador a falta de uma figura que responda por cada setor da organização, visto que apenas uma única pessoa direciona e gerencia todas as pessoas dos diferentes setores da organização. Nesse caso, designar um cargo de chefia para cada setor é uma medida viável, visto que assim serão atribuídas responsabilidades àquele indivíduo que, por sua vez, preocupar-se-á com a situação do setor chefiado e poderá auxiliar na busca por melhorias para o mesmo. Com uma pessoa a frente de cada setor haverá uma melhor distribuição de responsabilidades dentro da organização, eliminando a sobrecarga de alguns colaboradores.

No caso da falta de reconhecimento citada pelos colaboradores, um programa de premiação por desempenho, onde cada colaborador ganhe alguma bonificação periódica proporcional ao seu desempenho dentro de determinado período e um sistema de feedback constante poderão ser a chave para sanar o problema. Além disso, um sistema de premiação por desempenho se configura como um desafio ao colaborador, o que o estimulará a buscar o melhor desempenho possível sempre como forma de autorrealização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. 8ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

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

BROXADO, Sílvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRUM, A. M. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para Empresas que Buscam a Qualidade e a Competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BUENO, Marcos. **As Teorias da Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada**: um Tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002. Disponível em:
<http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contri%20bui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

CAMPOS, H. L.; ARAUJO, E. M.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional**: um estudo de caso. Revista Gestão & Planejamento, v. 14, n. 3, p. 389-409, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/24332/estilos-de-lideranca-e-interferencia-no-nivel-de-confianca-organizacional--um-estudo-de-caso/i/pt-br>>. Acesso em 15 de maio de 2014.

CASADO, Tania. **As pessoas na Organização**. 6ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron , 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e Ação Estratégica: Os Caminhos da Competitividade**. 3ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIALHO, Francisco et al. **Gestão do Conhecimento Organizacional**. Santa Catarina: UFSC, 2010.

GASALLA, José Maria. **A Nova Gestão de Pessoas: O Talento Executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa qualitativa** - Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Mai-Ago2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na Organização**. 6ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. 6ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2000a.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2000b.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª ed. Ver. e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

MERIGHI, Cristiane de C. et al . **Estudos do comportamento da liderança na Cooperativa de Crédito Rural Centro Norte do Mato Grosso do Sul, unidade Chapadão do Sul, como fator de desenvolvimento local. Interações (Campo Grande)**, Campo Grande, v. 14, n. 2, Dec. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122013000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 de maio de 2014.

MIGUELES, Carmen; LAFRAIA, João Ricardo Barusso; SOUZA, Gustavo Costa de. **Criando o hábito da excelência**: compreendendo a força da cultura na formação da excelência em SMS. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Profissão líder**: desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson Moura. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e Emoção**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Marcus V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1999.

Roesch, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo, Atlas, 2009.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia científica** guia para eficiência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUSA, J. S.; GARCIA, F. C. **Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais.** *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 79, art. 23, p. 22-31, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3333/clima-organizacional--um-estudo-de-caso-em-uma-rede-de-farmacias-no-interior-de-minas-gerais/i/pt-br>>. Acesso em: 24 de maio de 2014.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3ª ed. ampl São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 3ª ed. ampl São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas.** 2004. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/hp/home/index.php>>. Acesso em: 24 de maio de 2014.

APÉNDICE

Sobre você:

1- Idade:

16 à 20 anos

21 à 30 anos

31 à 40 anos

41 à 50 anos

Mais de 50 anos

2- Sexo:

Feminino

Masculino

3- Escolaridade:

Não estudou

1^a à 4^a série do Ensino Fundamental

5^a à 8^a série do Ensino Fundamental

Ensino Médio Completo

Curso Técnico

Ensino Superior

4- Faixa Salário:

R\$700,00 à R\$900,00

R\$901,00 à R\$1.100,00

R\$1.101,00 à R\$1.300,00

R\$1.301,00 à R\$1.500,00

R\$1.500,00 ou mais

5- Tempo que trabalha na empresa:

0 à 1 ano

2 à 4 anos

5 à 7 anos

8 à 10 anos

Mais de 10 anos

Sobre o ambiente de trabalho:

6- Seu ambiente de trabalho respeita as normas básicas de higiene e segurança no trabalho?

- a) () Sim, plenamente
b) () Sim, parcialmente
c) () Precariamente
d) () Não Atende

7- Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?

- a) () Sim, sempre
b) () Quase sempre
c) () Raramente
d) () Nunca

8- Você mantém um bom relacionamento com seus superiores?

- a) () Sim, sempre
b) () Quase sempre
c) () Raramente
d) () Nunca

Sobre sua motivação para o trabalho:

9- Você se sente seguro com relação à estabilidade na empresa onde você trabalha?

- a) () Sim, plenamente
b) () Sim, parcialmente
c) () Pouco seguro
d) () Inseguro

10- Em sua opinião, a empresa apresenta perspectivas de crescimento profissional em sua área?

- a) () Sim
b) () Algumas oportunidades
c) Raras oportunidades
d) Não

11- Você se sente feliz com as atividades que desempenha na organização?

- a) () Sim, frequentemente
b) () Sim, às vezes
c) () Poucas vezes
d) () Não gosto do meu trabalho

12- Você se sente reconhecido dentro da empresa?

- a) () Sim, frequentemente
b) () Sim, às vezes
c) () Poucas vezes fui reconhecido
d) () Nunca fui reconhecido pelo meu trabalho

13- Os aspectos de seu trabalho influenciam na sua vida pessoal?

- a) () Sim, sempre
b) () Sim, muito
c) () Procuo não falar de trabalho em casa
d) () Não, de forma alguma

14- Como você classificaria hoje a sua disposição para o trabalho?

- a) () Muito motivado
b) () Motivado
c) () Indiferente
d) () Desmotivado

A empresa e você:

15- Você busca de alguma forma melhorar seu ambiente de trabalho?

- a) () Sim, constantemente
b) () Sim, às vezes
c) () Não tempo para isso
d) () Não, isso é dever da empresa

16- Como você vê seu local de trabalho?

- a) () Um ótimo local para trabalhar
b) () Um bom local para trabalhar
c) () Fonte de renda apenas
d) () Um péssimo local de trabalho

17- A administração da empresa transmite segurança para você planejar seu futuro nela?

- a) () Sim, sempre
b) () Na maioria das vezes
c) () Raramente
d) () Nunca

18- O conteúdo das atividades de seu cargo exige de você responsabilidades que o deixam motivado?

- a) () Sim, sempre
b) () Na maioria das vezes
c) () Raramente
d) () Nunca

19- Os benefícios que a empresa oferece são vistos por você como um motivo especial para continuar trabalhando nesta empresa?

- a) () Sim, sempre
- b) () Na maioria das vezes
- c) () Raramente
- d) () Nunca

20- Cite 2 fatores que mais lhe deixam motivado no trabalho.

21- Cite 2 fatores que mais lhe deixam desmotivado para o trabalho.

22- Qual sua expectativa profissional para os próximos 5 anos?
