

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM PRESTADORA DE SERVIÇO EM BLUMENAU - SC.

Mirian Magnus Machado¹
Gisele Bianchi²

RESUMO

Este relatório teve como objetivo principal, através de uma pesquisa dentro da organização, levantar os fatores positivos e negativos que possam interferir no desenvolvimento organizacional. A empresa pesquisada se situa em Blumenau – SC, tendo como atividade a prestação de serviços, constituída há três anos. Para tanto, foi feita uma pesquisa, através de um questionário com os colaboradores da empresa, e entrevista com o gestor de Recursos Humanos, com a finalidade de identificar a satisfação e motivação de cada setor. Neste sentido, procurou-se levantar os principais fatores que interferem na motivação, e que podem estar atrapalhando o bom desempenho de toda a organização. Os resultados mostram que alguns desses fatores criaram uma certa preocupação, e devem ser estudados mais profundamente pela empresa em questão. O fator Remuneração/Benefícios foi o item que apareceu como fator de desmotivação interna em maior percentual entre todos os setores. Baseando-se nesses resultados, foram sugeridas algumas ações de melhorias para eliminar, ou pelo menos diminuir, o nível de desmotivação de alguns fatores, para assim, criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores se sintam motivados a alcançar os objetivos pessoais e organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Motivação Organizacional, Fatores Motivacionais, Pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

Dentro do atual contexto de competitividade está a necessidade de cada vez mais as organizações se adaptarem às mudanças que acontecem diariamente no mercado. São as exigências dos clientes, dos fornecedores, dos próprios colaboradores que implicam essa necessidade de adaptação.

A partir disso, as empresas vêm se preocupando em se manter competitivas de forma diferenciada, seja pelo preço, produto, qualidade, o que mais for. E para isso,

¹ Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br)

² Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES (gisa_1981@yahoo.com.br)

estão percebendo como é importante valorizar o capital humano, pois são as pessoas as principais armas que uma empresa pode ter para se manter ativa. São as pessoas que irão contribuir com seus conhecimentos, suas habilidades, sua inteligência a fim de atingir com excelência os objetivos da organização. E para tanto, a empresa deve ser formada por pessoas motivadas, satisfeitas, que se sintam importantes para a organização, e principalmente, sintam-se indispensáveis.

A motivação é um dos assuntos mais polêmicos dentro da Administração de Recursos Humanos, pelo fato de não ter uma definição exata e, principalmente, porque as empresas precisam de líderes que não somente buscam manter suas empresas no mercado, mas que também queiram que elas cresçam em um processo contínuo e que isso faça parte do projeto de vida dos seus colaboradores.

Com o intuito de valorizar cada vez mais o capital humano, a Gestão de Pessoas busca esclarecer e fornecer todas as informações necessárias para que a empresa desenvolva seus colaboradores de maneira que eles percebam que são elementos fundamentais na busca da competitividade e eficácia organizacional. É preciso fazer com que os colaboradores vejam os objetivos da organização como sendo seus próprios objetivos, onde a realização dos mesmos resulte de forma positiva para ambas as partes.

A motivação merece extrema atenção, pois é através dela que o funcionário “veste a camisa” da empresa e luta pelos objetivos próprios e gerais de todas as pessoas nela envolvidas. A partir do momento que as organizações, especificamente seus líderes, tiverem a visão de que sem funcionários motivados a empresa não existe, o sucesso organizacional estará muito mais próximo do que se imagina.

Frente a isso, a presente pesquisa pretendeu abranger a importância de estudar a Motivação Organizacional, especificamente dentro de uma prestadora de serviços na cidade de Blumenau, que não teve seu nome real divulgado e será identificada como XYZ ao longo do trabalho. Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida a partir de teorias e, posteriormente, inter-relacionada com a prática dentro da organização pesquisada.

A fim de identificar as principais divergências, bem como os pontos positivos da organização, a pesquisa foi elaborada a partir de alguns fatores motivacionais que podem afetar diretamente na motivação dos colaboradores, tendo como consequência o baixo desempenho de toda a organização. Para uma melhor visualização, os resultados serão apresentados em forma de gráficos, seguidos de análises e, mais à frente, algumas sugestões de melhorias para cada fator pesquisado.

2 MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004), a motivação é um fator interno que merece extrema atenção, pois é através da motivação que os colaboradores demonstram prazer em realizar suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que obtém.

A motivação é fortemente influenciada pelo clima organizacional, mas depende também de vários outros itens para que se torne uma ferramenta onde a organização só terá lucro.

Apesar de ser fundamental que as organizações motivem seus colaboradores, infelizmente não é assim que acontece na maioria das empresas.

Deixa-se de lado a importância do assunto, sem ter a consciência de que sem funcionários motivados a empresa não chega a lugar algum.

É difícil conceituar motivação, mesmo porque ela está relacionada de forma muito íntima com o comportamento e desempenho de cada indivíduo, envolvendo suas metas, seus objetivos.

Para Chiavenato (2004), a motivação é uma medida de persistência das pessoas, ou seja, quanto tempo ela leva para conseguir realizar seus objetivos e mantendo seu esforço, onde o nível de motivação pode variar entre as pessoas ou em uma mesma pessoa ao longo do tempo.

Cada pessoa é tomada por necessidades que mudam a cada dia, a cada momento. Segundo Chiavenato (2004), essas necessidades podem ser fisiológicas, psicológicas ou sociológicas e, quando surge uma necessidade, a pessoa espera mais motivação por parte dos seus líderes.

Além das aptidões e habilidades, o bom desempenho humano é fortemente influenciado pela motivação, e as empresas se preocupam com isso teoricamente, porém não coloca em prática, o que acaba fazendo com que a qualidade de vida dos funcionários seja escassa. (CHIAVENATO, 1992)

Segundo Gil (2002), quando uma pessoa se sente frustrada por não conseguir resultados positivos com seus objetivos, elas desenvolvem comportamentos irracionais como agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga e resignação.

Conforme Chiavenato (2002), pode acontecer da frustração de uma necessidade não satisfeita ser amenizada pela satisfação de outra necessidade, é a necessidade

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.

ISSN 1980-7031

transferida. Um exemplo prático de necessidade transferida é um aumento de salário depois de uma insatisfação na tentativa de um cargo superior em uma promoção interna da organização.

Para o melhor entendimento da motivação e do comportamento humano, precisa-se entender sobre o processo motivacional, que compõe basicamente as metas e as necessidades.

Metas seriam resultados que as pessoas procuram, que podem ser positivas - aumento salarial, promoção, reconhecimentos – ou negativas – críticas, desinteresse pessoal. Necessidades são as vontades, as ausências da pessoa em determinado tempo. O processo motivacional é assim explicado por Chiavenato (2004, p. 233):

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão.
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse.
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular.

Segundo reportagem na revista *Época Negócios* (2007), um levantamento recente do Instituto Gallup, 77% dos americanos entrevistados não gostam do seu trabalho. Muitas pessoas que exercem atividades importantes não se sentem realizadas devido às relações insatisfatórias com seus supervisores. Acontece que os executivos estão se esquecendo do início de suas carreiras, onde também gostavam de ouvir perguntas dos chefes sobre o seu trabalho, sobre suas vidas.

A partir disso, pode-se perceber que um chefe que se interessa realmente pelos seus funcionários, pelo modo como levam suas vidas, tendem a ter em suas empresas funcionários motivados e satisfeitos.

De acordo com Chiavenato (2004), existem muitas teorias sobre a motivação, mas como o assunto é complexo e o fator que mais preocupa dentro dele é o comportamento, a empresa deve adotar procedimentos para melhor administrar seu relacionamento com seus colaboradores. Para uma organização conseguir prever o comportamento das pessoas, é necessário que ela se interesse pelas metas almejadas

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.

ISSN 1980-7031

pelos seus funcionários, bem como o que estão dispostos a fazer para alcançá-los. Desta forma, conseguirá administrar com mais eficiência as mudanças de comportamento que quase sempre acontece no ambiente organizacional.

As principais teorias da motivação têm como princípio que os motivos que mudam o comportamento das pessoas estão nas próprias pessoas, ou seja, o que motiva as ações para tais comportamentos surge dentro de cada um, pois cada pessoa tem suas características individuais.

Assim como a motivação deve ter seu papel fundamental nas organizações, com a liderança não deve ser diferente. O motivo é simples: as organizações precisam de líderes para conduzir todos os seus esforços à competitividade e ao sucesso. Sem líderes, a empresa fica vaga, sem direção, podendo ser levada ao fracasso.

Toda empresa necessita de equipes, pessoas trabalhando unidas, independentes de suas atividades. As pessoas que ocupam cargos superiores, como os diretores, gerente e presidentes, têm o dever de cuidar do trabalho de outras pessoas, ficando responsáveis pela atividade conjunta. Isto implica liderança, e é por isso que se tornou essencial para o sucesso organizacional. O obstáculo maior é que nem todos os gerentes, diretores ou presidentes sabem o que significa liderar verdadeiramente, o que torna o ditado recíproco: nem todo líder é um dirigente. (CHIAVENATO, 2004)

A verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, baseia-se na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p.334)

Para Spector (2003), dentre as várias definições de liderança, a mais comum é a que ser líder é influenciar as atitudes, as crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas e, mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, porém o líder tem muito mais influência do que aquele que não é.

Dentro das organizações o líder é reconhecido pelo seu cargo de supervisão, mas isso não garante que conseguirá influenciar as pessoas. Existem os líderes informais, que surgem dos grupos de trabalho e que podem exercer maior influência do que os líderes formais. (SPECTOR, 2003)

“A influência que uma pessoa tem sobre os outros é determinada por diversos fatores pessoais e organizacionais” (SPECTOR 2003, p.330).

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.
ISSN 1980-7031

Segundo Levek e Malschitzky (2004), o insucesso de muitas organizações muitas vezes depende da resistência que os líderes possuem para se adaptarem às mudanças organizacionais. É necessário que esses líderes desenvolvam habilidades para gerenciar sua equipe de trabalho, que hoje espera uma nova postura de seus chefes, já que exigem dos seus subordinados o acompanhamento às mudanças que ocorrem no mundo das organizações atuais. Ainda que haja a necessidade constante de mudar o estilo de liderança, muitos gerentes se limitam a dar ordens e não acompanham o desempenho de sua equipe, muitas vezes agindo de maneira bem diferente do seu próprio conceito.

As autoras enfatizam que uma liderança despreparada é o ponto fraco da organização, pois é ele que delega o padrão de todos os projetos e processos organizacionais, desde a contratação até a demissão de pessoas. A liderança despreparada cria conflitos e desmotiva a equipe, e se o líder não tiver consciência disso, a empresa com certeza estará fadada ao fracasso.

Segundo reportagem na revista *Época Negócios* (2007), o otimismo de um líder aumenta a produtividade dos funcionários.

Ao referir-se ao assunto, Chiavenato (2004, p.333), associa a liderança como poder:

O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outras, que pode ou não ser exercido. O poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as decisões e ações das outras pessoas, mesmo quando elas podem resistir.

Ainda nesta mesma linha de considerações, o autor destaca que:

[...] a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que uma pessoa tem em virtude do papel ou posição que ocupa em uma estrutura organizacional. (CHIAVENATO, 2004 p.333)

Segundo French e Raven (1959, apud SPECTOR, 2003), existem cinco fatores em que a liderança se baseia. Esses fatores envolvem características individuais e condições organizacionais referentes ao relacionamento entre líder e seguidor. Essas bases de poder são vistas como características do líder, mas na verdade o poder vem da interação entre o subordinado e o supervisor, onde este tenta influenciar o seguidor, porém é o comportamento do subordinado que determina se a influência é eficaz ou não.

Existem diversas teorias sobre a liderança, bem como diferentes tipos e fatores em que ela se baseia. Esses estudos buscam identificar as características que tornarão as pessoas serem bons líderes, sejam homens ou mulheres.

Contudo, pode-se verificar que a liderança deve ser mais um dos diversos fatores que a organização deve sua atenção, pois organizações são formadas por líderes e colaboradores, onde os líderes devem, acima de tudo, estar atentos às mudanças, e influenciar seus seguidores de forma que estes se sintam motivados. (SPECTOR, 2003).

A comunicação é fundamental entre todos os membros dentro de uma organização. É através dela que os líderes determinam, de forma convincente e em curto prazo, os objetivos organizacionais e passam para seus subordinados, para que esses compreendam, aceitem e executem as tarefas delegadas, gerando resultados. O líder precisa ser confiável a médio e em longo prazo, recompensando os subordinados pelas tarefas solicitadas e concluídas. (SILVA, 1996).

Apesar de ser fundamental dentro das organizações, a comunicação ainda deixa a desejar, mesmo com toda a tecnologia da informação, pois a mesma depende da força das pessoas e de tudo que as rodeiam. É um processo que ocorre dentro de cada um. (CHIAVENATO, 2004).

A comunicação tem quatro funções básicas dentro de uma organização ou de um grupo, que são assim definidas por Chiavenato (2004):

- a) Controle: a comunicação funciona no controle do comportamento das pessoas em vários aspectos, formal ou informalmente.
- b) Motivação: a comunicação motiva as pessoas ao esclarecer o que deverá ser feito, avaliar o desempenho e orientar para melhorá-lo.
- c) Expressão emocional: a comunicação permite que as pessoas expressem seus sentimentos, sejam de frustração ou satisfação.
- d) Informação: a comunicação facilita a tomada de decisões, transmitindo o que é necessário para que as ações necessárias sejam colocadas em prática.

Por ser um sistema aberto, o processo de comunicação pode sofrer interferências (perturbação externa vinda do ambiente) ou ruídos (perturbação interna do sistema). Também pode haver barreiras na comunicação, vindas das pessoas (barreiras humanas), do ambiente onde a comunicação está acontecendo (barreiras físicas) e até mesmo das palavras, gestos ou símbolos que estão sendo usados para fazer a comunicação (barreiras semânticas). (CHIAVENATO, 2002)

A comunicação é composta por diversos fatores que facilitam a sua presença dentro das organizações, mas o que importa saber é que a comunicação consiste na compartilhamento de informações, fazendo com que as pessoas saibam o que precisam fazer para obter os resultados estabelecidos pelos líderes, alcançando os objetivos organizacionais e pessoais.

A remuneração é uma das principais fontes de motivação humana, e as organizações vêm desenvolvendo vários sistemas e práticas de remuneração a fim de satisfazer e motivar seus funcionários. A forma de remuneração pode variar de acordo com a cultura do país. Uns optam por remunerar baseando-se no desempenho individual, outros optam por promoções demoradas e por tempo de serviço e estabilidade no emprego. Especialistas em remuneração afirmam que, se for desenvolvido o sistema certo de remuneração, todos os problemas estarão resolvidos. (BEER e WALTON, 1989).

A definição da remuneração é um dos principais desafios do gerente, pois trata-se de recompensar o desempenho e o resultado de cada pessoa em particular e, quando bem mensurada, serve como um reforço positivo do comportamento. Quando se fala em remuneração, se fala mais precisamente em dinheiro ou salário, que é a base de contrato de trabalho formalizado entre o colaborador e a empresa. No salário, agregam-se os benefícios que a empresa oferece e os serviços sociais, e se for o caso de não ter esses benefícios, o empregado deverá desembolsar do que ganha para poder usá-los, pagando um valor maior no mercado. (CHIAVENATO, 1992).

Chiavenato (1992) reforça que a remuneração é vista de maneiras diferentes pela empresa e pelo empregado, onde para a empresa a remuneração constitui um grande investimento, enquanto para o empregado constitui uma importante e decisiva recompensa.

Para manter o desempenho e a excelência dos seus funcionários e mantê-las assim, as empresas adotam geralmente alguns tipos básicos de recompensas, como a recompensa diretamente ligada ao objetivo de realização empresarial, a recompensa decorrente do tempo de serviço, a recompensa pelo desempenho excepcional e a recompensa decorrente de resultados grupais. Cada tipo de recompensas citadas possui seu valor motivacional. (CHIAVENATO, 1992).

Conforme Dutra (2002) a remuneração é a forma mais concreta de valorizar uma pessoa, é a contrapartida econômico/financeira do trabalho realizado, traduzindo muitas vezes a importância da pessoa para a empresa, bem como seu status profissional.

O sistema de recompensas proporciona o chamado reforço positivo, que é a realimentação do comportamento desejado determinado pelas suas conseqüências.

Segundo Chiavenato (1992, p.223), o esforço positivo se fundamenta em dois princípios:

- a) As pessoas procuram desempenhar suas tarefas da maneira pela qual obtenham maiores recompensas.
- b) As recompensas recebidas atuam no sentido de reforçar cada vez mais a melhoria do desempenho.

Chiavenato (1992) destaca que o dinheiro, sob forma de remuneração ou salário, motiva muito o desempenho da pessoa, mas pode apresentar pouca força motivacional quando é aplicado de forma incorreta pelas empresas, ou mesmo quando o salário é deteriorado pela inflação.

De acordo com Dutra (2002), a remuneração pode ser apresentada para a pessoa nas seguintes categorias:

- a) Remuneração direta: é o montante que a pessoa recebe pelo seu trabalho. Esse montante pode ser fixo e é previamente ajustado entre a organização e a pessoa. Geralmente é pago mensalmente, mas pode ser semanal ou diário. O montante pode também ser variável, que é pago por determinados resultados alcançados pelo trabalho da pessoa.
- b) Remuneração indireta: são os benefícios que a pessoa ganha pelo trabalho realizado. Geralmente é um complemento da remuneração direta, e tem o objetivo de dar segurança e conforto ao funcionário.

Dentro deste contexto, pode-se dizer que a remuneração direta é aquela que o trabalhador coloca no seu bolso, e a remuneração indireta é a que não retira do seu bolso.

Segundo Dutra (2002), a remuneração se relaciona ao tipo de contribuição que a pessoa tem para com a empresa. As empresas diferenciam as pessoas em função do valor que elas lhe agregam através do seu trabalho. A remuneração fixa se torna mais delicada, pois uma vez negociada, não pode ser diminuída com o tempo, exceto em casos excepcionais nos quais a empresa necessita fazer acordos especiais com os seus

funcionários. Uma pessoa quando se desenvolve, não retrocede, e por isso a empresa fica mais segura de utilizar a remuneração fixa, devido ao valor que a pessoa agrega através do seu desempenho nas atribuições e nas suas responsabilidades. A remuneração variável geralmente se relaciona com cumprimento de metas de resultados e o desempenho de uma pessoa hoje pode não ser o mesmo do desempenho de amanhã, dessa forma o esforço e a remuneração podem ser definidos em função de contingências.

Durante muito tempo, os especialistas criavam os sistemas de remuneração dentro de uma abordagem preventiva e higiênica para evitar a desmotivação aos funcionários. Hoje, a remuneração é considerada uma das tarefas mais importantes dentro das atividades gerenciais. Segundo Chiavenato (1992), o gerente precisa definir previamente para construir um sistema de remuneração a partir de alguns fatores essenciais:

- a) Um plano básico de remuneração, definindo quais os princípios que a empresa pretende tomar, quais os aspectos motivacionais, quais as distorções toleráveis e as não aceitáveis.
- b) Diagnosticar a real necessidade das pessoas e suas expectativas.
- c) Qual a racionalidade do plano, ou seja, se vai ser um custo ou um investimento.
- d) O valor pago deverá ser compatível com o valor do cargo e do mercado, e a forma de ser pago deverá envolver uma composição entre o salário, as gratificações e benefícios sociais.
- e) Se o gerente quiser motivar o desempenho com recompensas, essas deverão ser importantes para as pessoas, a quantidade deverá ser de acordo com o desempenho, o qual deverá ser medido de forma aceitável. As recompensas devem ser dadas de maneira visível, a confiança no sistema deve ser alta e o gerente deve estar disposto a apoiar o sistema junto aos seus seguidores.

É comum em países como o Brasil as pessoas receberem pouco pelo que desempenham, não podendo satisfazer todas as suas necessidades. Dessa forma, acabam tendo que escolher entre alimentar-se ou ter a sua própria casa, alimentar-se ou vestir-se, alimentar-se ou educar-se. Algumas empresas buscam uma forma de remunerar que esteja de acordo com o mercado, mantendo uma equidade, tentando satisfazer ao máximo as necessidades dos seus funcionários, mas infelizmente esse esforço ainda é reduzido devido às carências das pessoas. (Dutra, 2002).

Atualmente as organizações já estão se preocupando em oferecer algo a mais para o colaborador, pois o salário fixo já não pode ser visto como um fator que satisfaz totalmente o funcionário. Assim, faz-se necessário elaborar um plano de benefícios, complementando o salário do colaborador, e motivando-o cada vez mais.

Segundo Chiavenato (1999), os benefícios mais comuns oferecidos pelas organizações são a assistência médica, seguro de vida, alimentação, transporte, aposentadoria, entre outros. Esses benefícios servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, como a busca de meios de transporte até a empresa ou a procura de restaurantes.

Benefícios representam a compensação financeira indireta através de recompensas e serviços proporcionados pela organização, além dos salários, como: pagamentos legalmente impostos pela previdência social, seguros, planos de aposentadoria, pagamento por tempo não trabalhado, pagamento de bônus baseados no desempenho.

Dentro deste contexto, pode-se verificar que para a implantação de um bom sistema de remuneração, é preciso, além de analisar a equidade interna e externa, saber quais as necessidades básicas dos colaboradores.

As pessoas passam a maior parte do seu tempo se dedicando à uma organização, em um local de trabalho que acaba sendo sua segunda casa. Dessa forma, as condições de trabalho e a higiene do mesmo são fundamentais para que o indivíduo desenvolva produtivamente suas funções, se sintam satisfeitos e motivados para alcançar seus objetivos individuais.

Segundo Chiavenato (2005), a higiene do trabalho se relaciona com as condições ambientais que asseguram a saúde física e mental dos colaboradores dentro da organização. Olhando pelo lado da saúde física, relaciona-se com o local de trabalho, envolvendo aspectos ligados à exposição do organismo humano, bem como agentes externos (ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos de trabalho), e pelo lado da saúde mental, relaciona-se com as condições psicológicas e sociológicas que influenciam de forma positiva no comportamento das pessoas.

Dentro deste contexto, Chiavenato (2005) enfatiza que as doenças profissionais causadas por um ambiente ruim de trabalho, tanto na higiene quanto nas condições físicas, provocam enormes danos às pessoas e às organizações em termos de custos

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.

ISSN 1980-7031

humanos, sociais e financeiros. Problemas assim podem aparecer casualmente, mas devem ser evitados através de programas preventivos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo, a pesquisa é definida como descritiva que segundo Gil (2002), descreve as características de determinada população ou fenômeno.

Para iniciar os procedimentos, foi feita uma pesquisa com modalidade estudo de caso na empresa XYZ com os colaboradores dos setores de Produção, Expedição e Administrativo. Os dados coletados na organização foram utilizados para propor as melhorias necessárias a fim de motivar os colaboradores.

A presente pesquisa foi realizada na empresa XYZ, localizada em Blumenau – SC, nas áreas administrativas, produção e expedição. A empresa pesquisada é formada por 01 gerente geral, 01 supervisor administrativo, 04 colaboradores no setor administrativo, 01 supervisor de expedição, 08 colaboradores no setor expedição, 01 supervisor de produção e 61 colaboradores no setor de produção. Cada setor avaliou seu chefe imediato, onde os supervisores não responderam a presente pesquisa.

No dia da realização da pesquisa, a empresa contava com menos funcionários em todos os setores (60 pessoas), sendo que 11 pessoas do setor de produção haviam faltado. Então, totalizou-se 49 pessoas presentes que responderam o questionário aplicado para coleta das informações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para responder ao primeiro objetivo da pesquisa que é identificar como os colaboradores da empresa percebem a motivação no seu ambiente profissional, foi realizada uma pesquisa junto aos colaboradores para identificar os fatores que influenciam na motivação. Os resultados foram colocados em gráficos para melhor visualização, porém, somente os resultados mais relevantes serão apresentados a seguir.

Quando questionados sobre sua avaliação das condições físicas de trabalho:

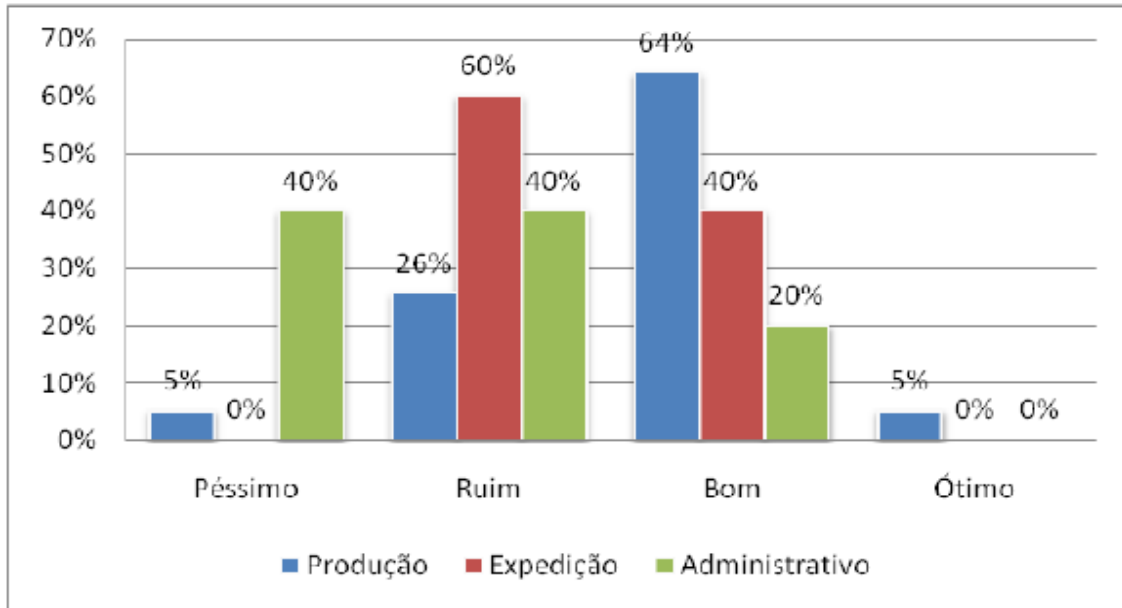


Gráfico 1 – Condições físicas de trabalho

Fonte: do autor (2008)

Como exposto no gráfico 1, a maioria dos entrevistados da produção (64%) consideram boas as condições físicas de trabalho, considerando iluminação, ergonomia, ventilação, e outros. Porém, analisando o gráfico, tem que ser dada uma atenção ao percentual de respondentes que acham que as condições não estão favoráveis. No setor de expedição, 60% dos colaboradores consideraram ruins. No setor administrativo a preocupação é maior, onde 80% dos colaboradores acham que as condições estão entre péssimas e ruins. Essa insatisfação se deve a algumas necessidades, tais como melhorar a iluminação no setor Administrativo, pois existem janelas de vidro do lado dos computadores, causando um desconforto para a visão, devido à luminosidade que afeta as telas.

As condições físicas de trabalho devem ser levadas em consideração quando fala-se de motivação organizacional, pois conforme Chiavenato (2002), é um dos fatores-chave da qualidade de vida no trabalho, e que influencia diretamente na satisfação e motivação de cada indivíduo.

Quando questionados sobre os recursos disponíveis para a realização das tarefas, identificou-se que:

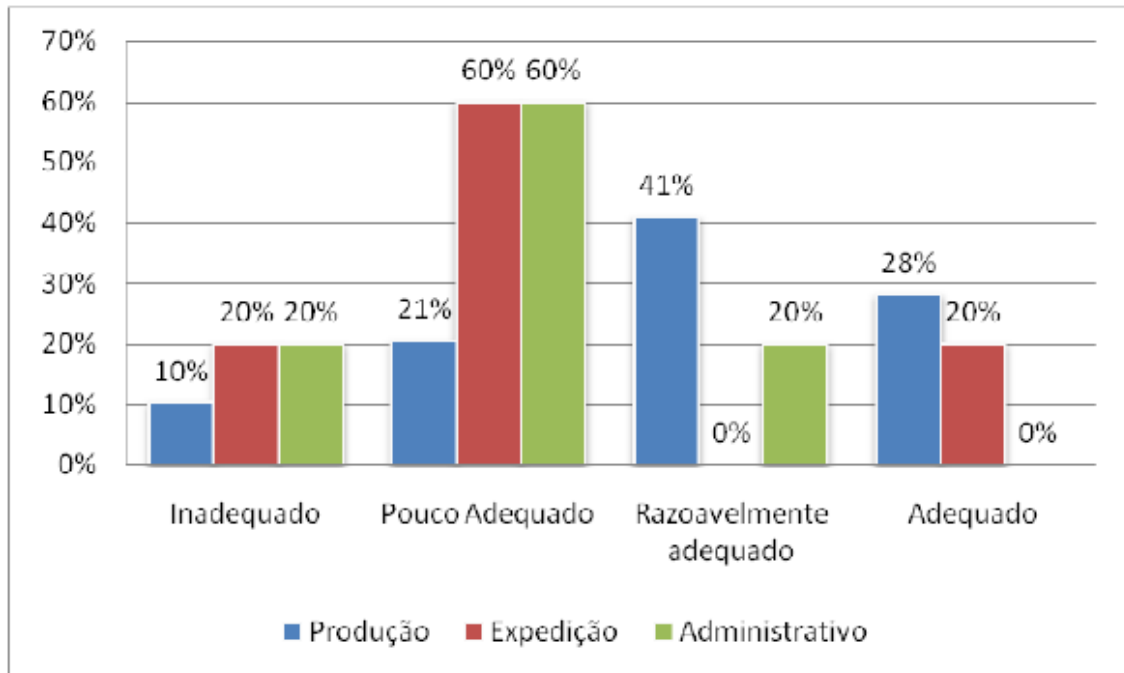


Gráfico 2 – Recursos disponíveis para realização das tarefas

Fonte: do autor (2008)

Segundo os resultados da pesquisa os colaboradores do setor de produção acham que os recursos estão razoavelmente adequados às tarefas, totalizando 41% dos entrevistados. Mas é visível a pouca satisfação dos colaboradores do setor de expedição e administrativo, onde 60% dos dois setores acham que os recursos estão pouco adequados.

Observando o local de trabalho nos dois setores, verificou-se que no setor administrativo as necessidades de melhorar os recursos ainda é maior que os da expedição. As notas são feitas manualmente, e considerando que o fluxo de clientes é cada vez maior devido aos projetos de distribuição dos produtos, o processo de faturamento fica mais difícil e demorado. São poucos computadores para a quantidade de pessoas que trabalham no setor, isso quer dizer que há a necessidade de ficar dividindo computadores com muita frequência. No setor de expedição, existe a necessidade de adquirir paleteiras e paletes para agilizar o processo de carga e descarga das mercadorias.

Percebe-se então a urgência de melhorias nesse fator, pois o faturamento é o um dos principais processos do CD, e se não tem recursos necessários para seu desenvolvimento, com certeza vai afetar os demais processos, bem como aumentar a falta de motivação por parte dos colaboradores.

Quando questionados sobre a remuneração que recebem quanto à sua função, observou-se que:

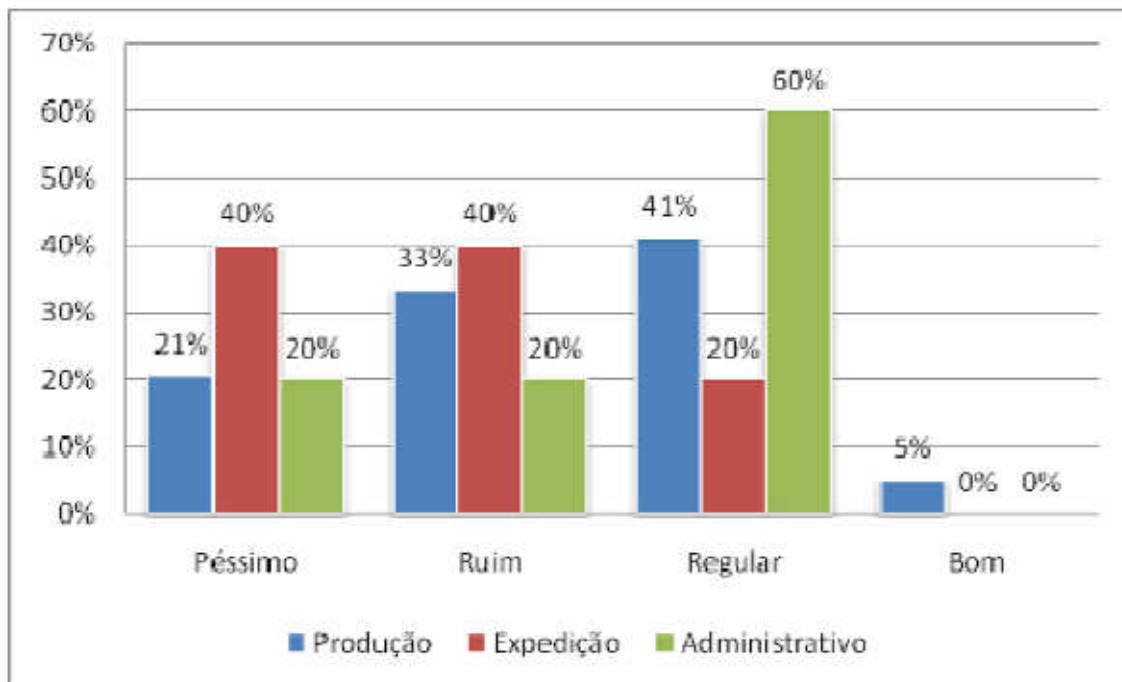


Gráfico 3 – Remuneração quanto à função exercida

Fonte: do autor (2008)

De acordo com o gráfico 5, percebe-se que as respostas ficaram bem divididas no setor de produção, onde 41% das pessoas acham que recebem um salário regular, comparando-o com sua função. Já para o setor de expedição, 80% das pessoas ficaram entre péssimo e ruim e somente 20% acham que está regular. No setor administrativo, 40% das pessoas ficaram entre péssimo e ruim, e 60% acha que o salário está regular.

Observando no local de trabalho, verificou-se que em algumas pessoas do setor administrativo estão registrados em sua Carteira de Trabalho de forma incompatível com sua função, ou seja, Faturistas registrados como Auxiliar de Escritório. Com isso, o salário também deveria ser reavaliado, sendo reconhecido de acordo com a função que cada um exerce.

Conforme Dutra (2002) a remuneração é a forma mais concreta de valorizar uma pessoa, é a contrapartida econômico/financeira do trabalho realizado, traduzindo muitas vezes a importância da pessoa para a empresa, bem como seu status profissional.

Quando questionados sobre os benefícios oferecidos pela empresa, o resultado foi o seguinte:

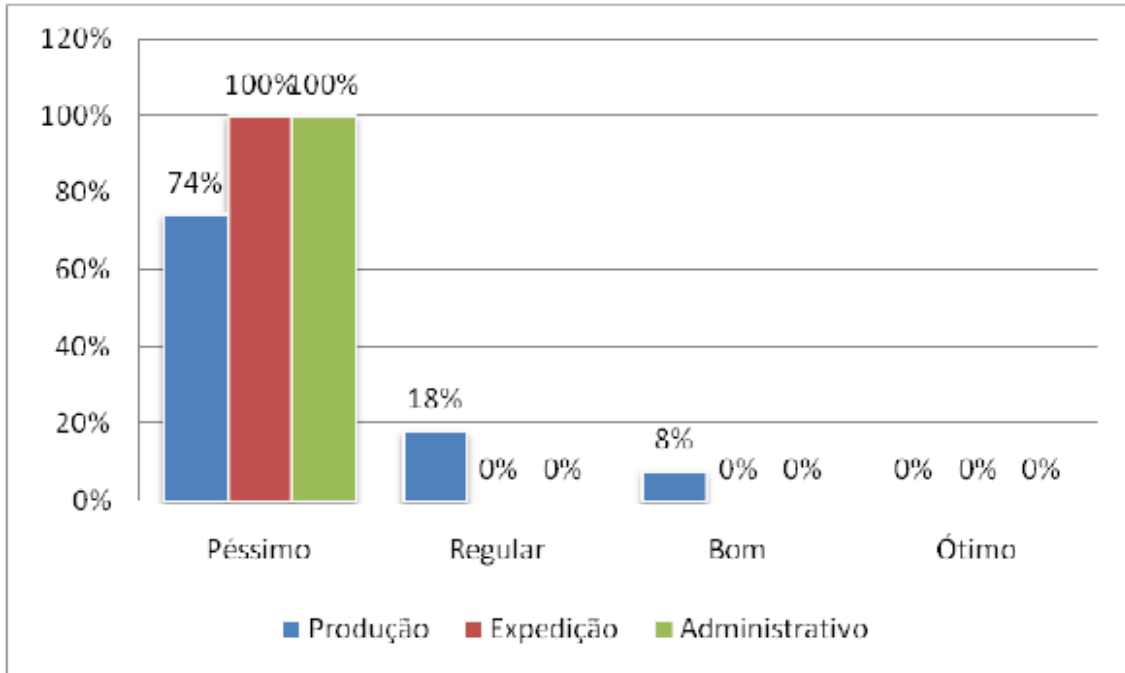


Gráfico 4 – Avaliação dos benefícios oferecidos pela empresa

Fonte: do autor (2008)

O gráfico 6 causou um certo impacto na análise de suas respostas. Identificou-se que 74% dos colaboradores do setor de produção acham péssimos os benefícios oferecidos pela empresa e 100% dos setores de expedição e administrativo têm a mesma opinião.

A partir dos dados obtidos, é importante verificar as possibilidades de implantação de remuneração indireta para os colaboradores, de forma a motivá-los e satisfazê-los, como um Vale Alimentação, por exemplo. Atualmente, o único benefício (que é obrigatório) é o passe, descontado 6% na folha de pagamento. Este fator vem de encontro com a observação feita por Dutra (2002), que a remuneração indireta são os benefícios que a pessoa ganha pelo trabalho realizado. Geralmente é um complemento da remuneração direta, e tem o objetivo de dar segurança e conforto ao funcionário.

A relação entre a gerência e subordinados também é um fator pertinente quando se fala de motivação. Na questão de avaliação entre gerência e subordinados, observou-se que:

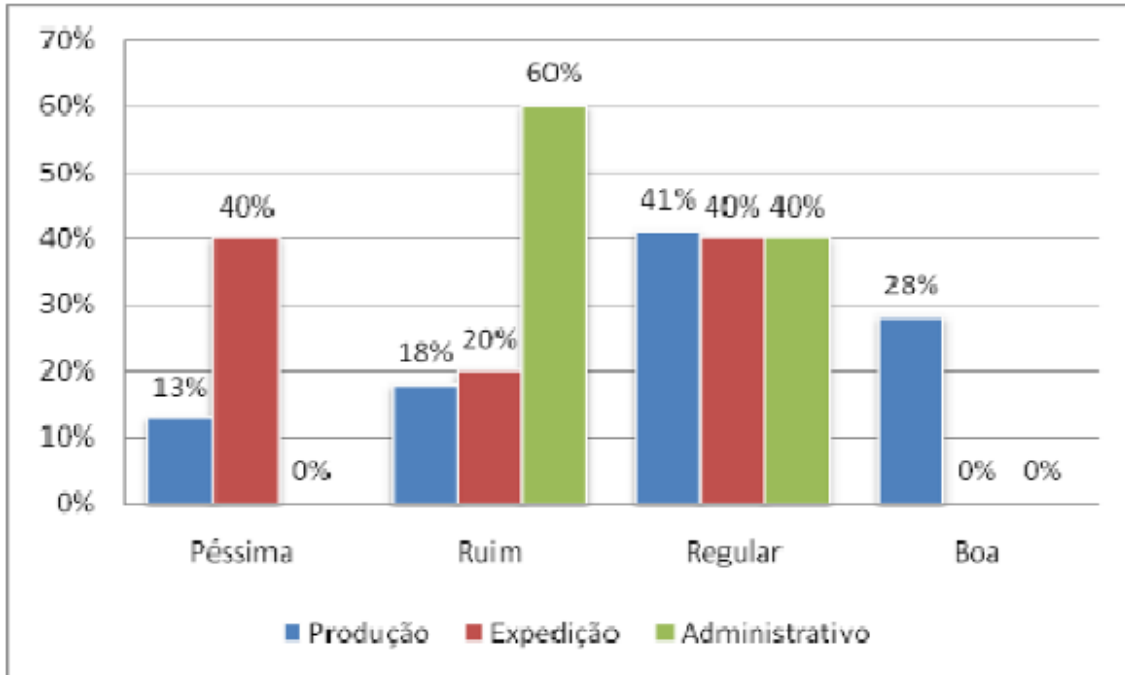


Gráfico 5 – Avaliação da comunicação entre gerência e subordinados

Fonte: do autor (2008)

A partir das informações do gráfico 10, pode-se observar que há uma diferença relevante entre os setores. No setor de Expedição, 40% dos colaboradores acham que a comunicação está péssima. No Administrativo, 60% acham que a comunicação está ruim. Para o setor de Produção, a avaliação da comunicação ficou como regular. Cada setor avaliou o seu chefe imediato, pois cada um deles possui um supervisor. Contudo, faz-se necessária a elaboração de uma estratégia onde a comunicação entre a chefia e os colaboradores destes setores melhorem, principalmente no setor Administrativo, onde o nível de insatisfação foi maior, a fim de eliminar as divergências e aumentar a motivação no trabalho. Destacando a importância da comunicação na empresa, para Chiavenato (2002), comunicação é o processo de uma pessoa passar informação e significado para outra pessoa, a maneira de se relacionar através de fatos, idéias e pensamentos.

Quando questionados sobre a relação da chefia com os colaboradores na empresa, observou-se que:

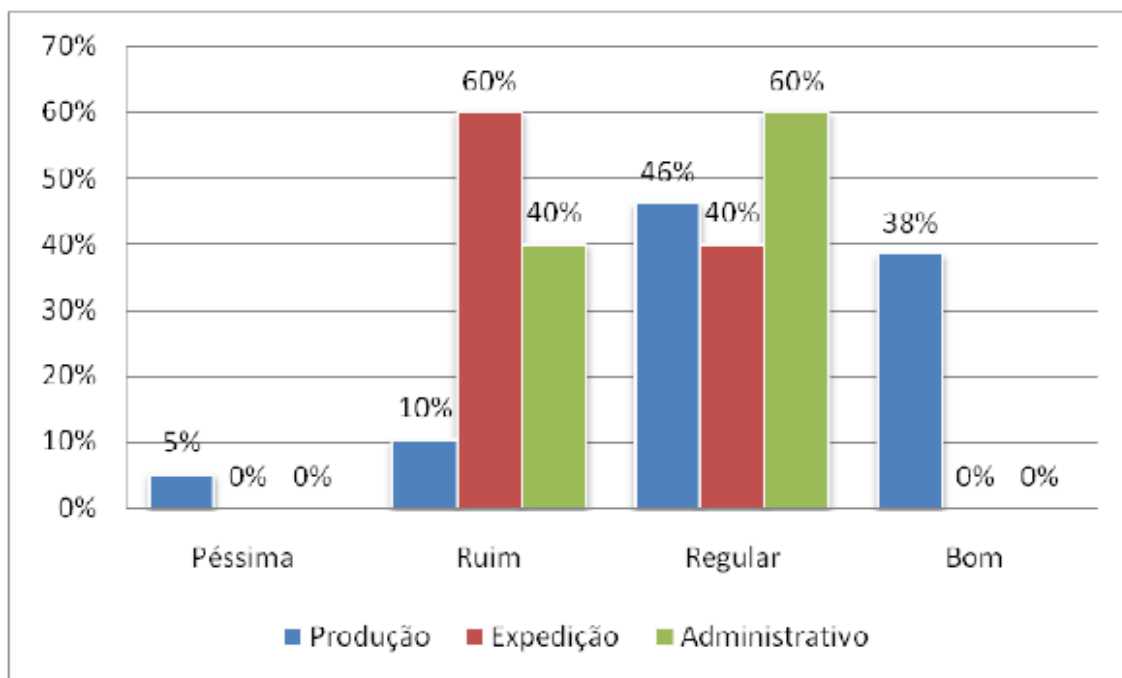


Gráfico 6 – Relação entre chefia e colaboradores

Fonte: do autor (2008)

Considerando também que nessa questão cada setor avaliou seu chefe imediato, podemos observar que o setor de Expedição (60%) está com problemas de relacionamento com a chefia. Deve-se também dar atenção ao setor Administrativo, onde 40% das pessoas responderam que a relação com a chefia está ruim.

A partir dessas informações, deve ser feito um levantamento dos fatores principais que estão causando esse nível de insatisfação por parte dos colaboradores. Essa questão deve ser estudada o quanto antes, pois é de extrema importância que os colaboradores tenham um bom relacionamento com a chefia, para que consigam os resultados desejados ao desenvolver suas tarefas e também para que se sintam motivados, que tenham perspectivas. Os colaboradores precisam de mais abertura para expor suas idéias, liberdade para tomar algumas decisões. O líder precisa se interessar pelos seus seguidores, guiá-los e fazer com que todos tragam bons resultados.

Avaliando a oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa, observou-se, conforme os entrevistados, que:

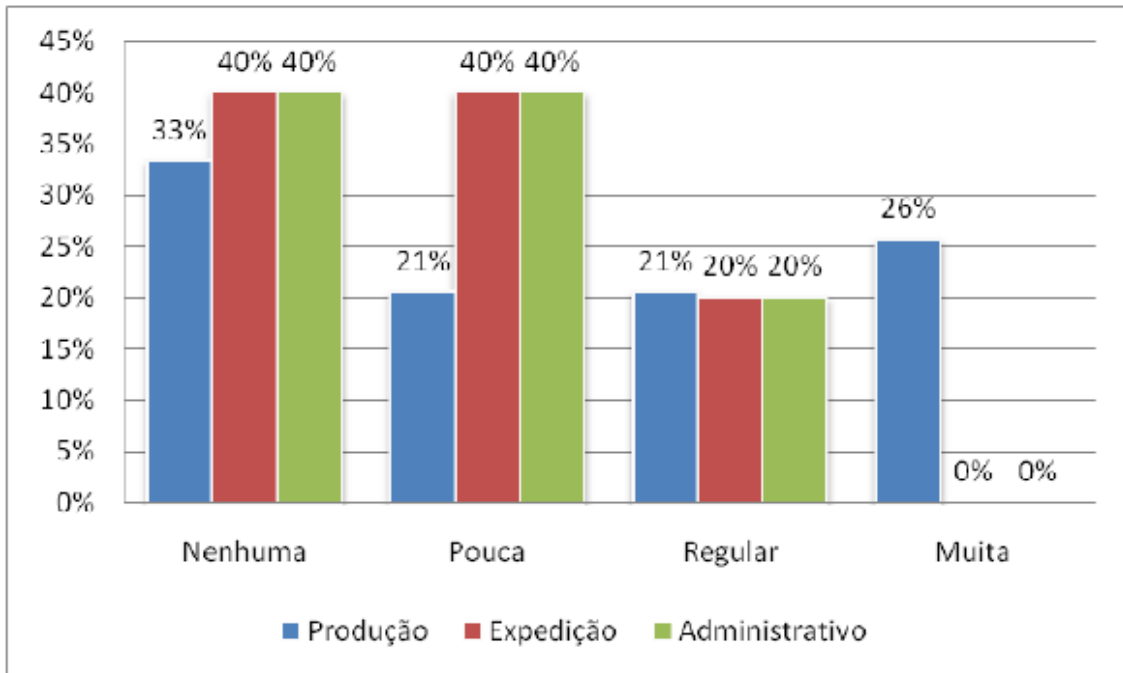


Gráfico 7 – Avaliação das oportunidades de crescimento

Fonte: do autor (2008)

Analisando o gráfico 15, pode-se observar que, novamente, os setores de Expedição e Administrativo apresentam os níveis mais baixos de satisfação. Nota-se que os percentuais são iguais entre os dois setores, onde 40% ficaram entre nenhuma e pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento.

Observando, a pesquisadora identificou que a percepção dos colaboradores quanto a perspectivas de crescimento dentro da empresa está preocupante, principalmente no setor Administrativo, onde a maioria dos colaboradores cursam nível superior de escolaridade e buscam por maiores oportunidades para alcançarem seus objetivos individuais.

As oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa é de extrema importância sob a ótica dos colaboradores, e essas oportunidades estão diretamente ligadas ao desenvolvimento de suas carreiras, afirmação que vem de encontro a observação feita por Dutra (2002), quando compara o desenvolvimento de carreiras como sendo uma estrada que deve estar sendo sempre construída pela pessoa e pela empresa. Olhando para frente, vêem-se obstáculos a serem enfrentados e olhando para trás vê-se o que já foi construído.

Para responder o segundo objetivo, identificou-se a percepção do gestor de Recursos Humanos da organização, como segue.

Quando questionado sobre o fator **Condições de trabalho**, o gestor relatou que desde o início de suas atividades, muita coisa melhorou. Porém, falta muito a ser modificado, principalmente no setor de produção, onde faltam mesas adequadas para a execução das tarefas, e a implantação de exercícios laborais também seria uma ótima forma de motivação. Comparando a opinião do gestor com a pesquisa, verificou-se que houve uma contradição, pois o setor de produção é que está mais satisfeito em relação aos outros setores.

Sobre o fator **Remuneração**, o gestor diz que está regular, mas tem que ser revisto o primeiro aumento de salário, depois do contrato de experiência. O estipulado pela empresa é de 4 meses depois do prazo de experiência, mas geralmente o tempo é maior. O gestor relatou também que benefícios a empresa não oferece, o que acaba causando muitos pedidos de demissão. A pesquisa comprova a observação do gestor no gráfico 6, onde praticamente todos os entrevistados se mostraram insatisfeitos nesse aspecto, a falta de benefícios.

Questionado sobre o fator **Comunicação**, o gestor disse que falta uma comunicação mais eficiente, com resultados mais rápidos, principalmente entre a gerência e o setor administrativo, que é responsável pelo faturamento. Essa resposta confirma o resultado da pesquisa, que identificou a comunicação entre gerência e o setor administrativo como sendo o mais preocupante, onde 60% responderam que a comunicação está ruim.

Sobre o fator **Liderança**, o gestor se manifestou dizendo que falta democracia para os subordinados, que o estilo de liderança é totalmente hierárquico, e que falta abertura para os colaboradores poderem expor os problemas que acontecem diariamente na empresa, que impedem o bom funcionamento dos processos, causando uma desmotivação muito grande. Pode-se confirmar essa observação do gestor no gráfico 11.

A respeito do fator **Desenvolvimento de Pessoas**, o gestor de RH relatou que agora a empresa está investindo no desenvolvimento dos funcionários. Liberação de verbas para custear cursos necessários, viagens para reunião entre gerentes dos Centros de Distribuição (RJ, SC e SP), viagens de integração. A respeito desse fator, observa-se no gráfico 15 o resultado da pesquisa, onde a maioria dos 3 setores discordam do gestor, e que apesar de alguns investimentos da empresa, a insatisfação neste aspecto ainda é muito grande.

Questionado sobre o fator **Imagem e Conceito da empresa**, o gestor se manifesta de maneira relevante, dizendo que a organização deve rever seus próprios conceitos para assim mudar sua imagem. Deve investir nos funcionários, oferecendo os benefícios necessários e ver se assim, consegue deixar de ser vista como empresa “trampolim”, pelo fato da alta rotatividade de funcionários. Essa observação do gestor vem de encontro com o resultado da pesquisa no gráfico 17, onde a maioria dos colaboradores dos setores Administrativo e Expedição não estão satisfeitos com a imagem da organização em que trabalham.

Para responder o terceiro e último objetivo, foram propostas pela autora algumas ações de melhorias relacionados aos fatores motivacionais estudados, como mostra o quadro a seguir.

Fator	Propostas de melhorias
Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar o que está faltando nos setores Expedição e Administrativo (iluminação, máquinas, etc); • Adequação do sistema para impressão de notas fiscais no setor Administrativo (processo manual atualmente) • Providenciar os equipamentos (computadores) necessários para cada colaborador, principalmente no setor Administrativo.
Remuneração/ Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação urgente Vale Alimentação • Oferecer Prêmio assiduidade/ Cesta básica • Plano de saúde e/ou odontológico.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões semanais entre gerência e setor Administrativo; • Reavaliação da comunicação entre os setores; • Identificar o motivo que leva os colaboradores do setor expedição achar a comunicação ruim.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões semanais com os supervisores de cada setor, para identificar os problemas que devem ser resolvidos com urgência; • Reavaliar o estilo de liderança dos supervisores de cada setor; • Oferecer cursos de inter-relacionamento aos supervisores.
Desenvolvimento de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer cursos extracurriculares aos colaboradores que demonstrarem uma boa produtividade e desempenho; • Fazer treinamento com os todos os funcionários; • Reavaliar salários/funções dos colaboradores a cada 6 meses.
Imagem e Conceito da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar os métodos de motivação para mudar a percepção dos colaboradores; • Fazer a divulgação da pesquisa de motivação aos colaboradores.

Figura 1 – Propostas de ações de melhorias

Fonte: do autor (2008)

5 CONCLUSÃO

A partir da pesquisa desenvolvida, buscou-se avaliar os principais fatores motivacionais que afetam a produtividade da empresa XYZ. Visto que o estudo da Motivação Organizacional tem a finalidade de identificar, analisar e compreender a real situação da empresa, por meio de coleta e análise de informações dadas pelos colaboradores, foi possível identificar as falhas internas pertinentes a cada fator pesquisado na organização. A partir disso, todos os aspectos e resultados obtidos vêm de encontro ao objetivo inicial, que foi **identificar quais os aspectos negativos e positivos que influenciam o nível de motivação dos colaboradores da empresa XYZ**. Com isso, verificou-se que como aspecto positivo na empresa, o supervisor de produção se destacou em todos os fatores motivacionais pesquisados. No aspecto negativo, destacou-se o fator remuneração, que apresentou o maior índice de insatisfação em todos os setores.

Para tanto, cabe ressaltar a importância da pesquisa de Motivação Organizacional, que permite identificar o nível de satisfação e motivação dos colaboradores perante a organização a partir de comportamento, atitudes e pensamentos, partindo depois para a elaboração de melhorias e ações corretivas.

Os resultados obtidos através da pesquisa confirmaram o pressuposto **a**, que identificou o fator Remuneração/Benefícios como sendo o maior fator crítico dentro da empresa, o pressuposto **b**, que identificou a má comunicação entre a chefia e os colaboradores, principalmente dos setores administrativo e expedição afetando diretamente a motivação dos colaboradores, e o pressuposto **c**, que identificou a desmotivação dos colaboradores quando questionados sobre os recursos disponíveis para a realização das tarefas, onde mais uma vez os setores administrativo e expedição demonstraram maior índice de insatisfação.

Dentro deste contexto, o primeiro objetivo foi **identificar como os colaboradores da empresa XYZ percebem a motivação no seu ambiente profissional**, onde constatou-se que em alguns fatores os colaboradores de determinados setores se manifestaram insatisfeitos, desmotivados, como nos fatores remuneração e benefícios, comunicação, recursos disponíveis para execução das tarefas, entre outros. O segundo objetivo foi **levantar junto ao RH da organização pesquisada, qual a percepção da motivação no trabalho**, onde verificou-se que as

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.

ISSN 1980-7031

respostas do gestor concordam com a maioria das respostas dos colaboradores, principalmente quando diz que a alta rotatividade de funcionários resultante dos pedidos de demissões se deve ao fato de a empresa não oferecer qualquer tipo de benefício.

O terceiro e último objetivo da pesquisa foi **propor ações de melhoria a serem aplicadas na empresa XYZ**, com a finalidade de aumentar o grau de motivação dos funcionários. Como vimos diversos fatores estão influenciando diretamente na motivação dos colaboradores da empresa, principalmente no fator Remuneração/Benefícios, que foi o item que mais causou insatisfação.

Com base nas informações e nas análises feitas dos resultados da pesquisa, faz-se necessária uma readequação dos fatores motivacionais críticos, onde pode-se observar claramente nos gráficos a atual situação da organização.

O atual desafio das organizações está na Gestão de Pessoas, pois administrar, gerenciar e principalmente compreender as pessoas não é uma das tarefas mais árduas, pois cada pessoa tem seus próprios objetivos e cria novas necessidades a partir do momento que consegue realizar esses objetivos. Subentende-se, então, que as pessoas nunca estão totalmente satisfeitas, sempre buscam por algo novo, e para isso elas trabalham.

As pessoas devem ser vistas como parceiros da organização, devem se sentir essenciais desempenhando suas funções, oferecendo seus conhecimentos, suas habilidades. Com isso, os resultados que trarão às organizações serão positivos, uma vez que ambos estejam em harmonia e em busca dos mesmos objetivos.

Conclui-se, então, que a Motivação Organizacional é um dos pilares para que uma organização se mantenha competitiva, pois são as pessoas as responsáveis pela existência da empresa, e sem pessoas motivadas, a empresa estará muito longe do sucesso.

ABSTRACT

This report had as its main objective, through an inside company research, reveler the positive and negative factors that can intervene with the organizational motivation. The searched company is situated in Blumenau - SC, having as main activity the service business. For that, a research was made, through a inquiry with the collaborators of the company, and interview with the manager of the Human Resources area, with the purpose to identify the satisfaction and motivation of each sector. In this direction, the project looked for raising the main factors that intervene with the motivation, and that might not bring a good performance of all the organization. The results show some of these factors had created certain concern, and must be studied

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.

ISSN 1980-7031

more deeply by the researched company. The issue Remunerations/Benefits was the item that appeared as an internal non motivational factor showing the greatest percentile in between all the sectors. Based on these results, some actions of improvements had been suggested to diminish the degree of this non motivational factors, in order to create a work environment where all the collaborators feel motivated to reach for their personal professional objectives.

Key Words: People Management, Organizational Motivation, Motivational Factors, Research.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. Novo Hamburgo: Unisinos, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

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

MACHADO, Mirian Magnus; BIANCHI, Gisele. Motivação organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço em Blumenau - SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.

ISSN 1980-7031

COLEÇÃO GESTÃO EMPRESARIAL SÃO FRANCISCO. **Gestão do capital**

humano. Blumenau, 2007.

COMO lidar com um trabalho miserável. **Época Negócios**, São Paulo, n. 8, p. 161, outubro, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

HARWARD BUSINESS REVIEW BOOK. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos da motivação e avaliação do desempenho**. s.l.

LIDERANÇA. **HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial**, s.l. n. 54, ano 10, vol. 1, p. 27-28, janeiro-fevereiro, 2006.

OTIMISMO faz bem à vida e dá lucro. **Época Negócios**, São Paulo, n. 8, p. 163-164, outubro, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática**, Minas Gerais: Littera Maciel, 1996.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**, São Paulo: Saraiva, 2003.