



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RH

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA TABACARIA E PRESENTES**

JUCINARA FAGUNDES FIGUEIREDO
RA Nº 2000059-4

PROFESSOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília DF, Novembro de 2006

JUCINARA FAGUNDES FIGUEIREDO

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA TABACARIA E PRESENTES**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do Curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

Brasília, Novembro de 2006

JUCINARA FAGUNDES FIGUEIREDO

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: UM ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA TABACARIA E PRESENTES**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do Curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília

BANCA EXAMINADORA

**Professor Orientador
Marcelo Gagliardi**

Professor (a) Examinador (a)

Professor (a) Examinador (a)

A Deus, por estar sempre ao comigo em tudo que faço.

Ao meu filho Matheus e à minha família, por me darem força para continuar e nunca desistir dos meus objetivos. Em especial, ao Adailson que me ajudou a terminar o meu curso. Ao meu orientador, professor Marcelo Gagliardi, pela atenção, dedicação e paciência na realização deste trabalho.

“As grandes realizações são sempre fruto de grandes sacrifícios”

(Napoleon Hill)

RESUMO

A importância da integração entre funcionários e liderança no ambiente de trabalho torna-se necessário compreender como a motivação atua no comportamento das pessoas. O funcionário precisa ter desejos, razões, objetivos e satisfação, portanto a empresa precisa criar um acordo de forma que as capacidades do trabalhador e as demandas do cargo estejam em equilíbrio, para que os resultados possam ser compensados tanto para o trabalhador quanto para a empresa. Todavia, outro aspecto importante ao funcionário é a produtividade, pois para manter-se no cargo é necessário ser criativo e lucrativo para a organização, no entanto o trabalho precisa ser fonte de prazer para o mesmo, para que as conseqüências não impliquem em declínio na sua produtividade. Este trabalho monográfico é um requisito da conclusão do curso de Administração do UniCeub e tem como objetivo geral analisar a relação entre a motivação e a produtividade. Para atender a esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, baseada em diversos autores da área, bem como um estudo de caso na empresa Tabacaria Presentes, com a aplicação de questionário para os funcionários e realização de entrevista com a gerência com o intuito de verificar se a empresa motiva seus funcionários. A análise mostrou que os funcionários estão muito satisfeitos ou satisfeitos com a empresa, todavia uma análise mais detalhada leva a concluir que mesmo entendendo que a motivação é um fator primordial para a produtividade na empresa, essa não tem motivado seus funcionários, uma vez que não oferecem benefícios aos mesmos.

Palavras-chave: Motivação, produtividade, Tabacaria Presentes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema	9
1.2 Delimitação do tema.....	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Geral.....	10
1.3.2 Específicos	10
1.4 Estrutura do trabalho	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Conceito de Motivação	11
2.2 Teorias motivacionais.....	12
2.3 Os oito desejos humanos	16
2.4 Recompensas e motivação	18
2.5 O poder dos motivadores	18
2.6 Entendendo a posição da liderança	19
2.7 Produtividade no trabalho.....	21
2.7.1 Baixa produtividade no trabalho	22
2.7.2 Aumento de produtividade no trabalho.....	22
2.8 Melhorando a produtividade no trabalho	22
2.9 Produtividade e qualidade	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 Método	26
3.2 Técnicas.....	26
4 ESTUDO DE CASO	27
4.1 Caracterização da empresa	27

4.2 Análise dos dados	28
4.3 Entrevista	36
4.4 Análise crítica	36
5 CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	40

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de uma maneira geral, se modificaram muito desde a era clássica se tornando menos centralizadas e individualistas e mais conscientes do papel do funcionário e sua importância na obtenção de bons resultados para a empresa. Como o mercado é bastante competitivo a empresa precisa se destacar das outras, criando um diferencial que a torne líder, e isso deve começar dentro da própria empresa com seus funcionários.

É fato que, se a motivação existe ou para que ela exista, deve ser estimulada pela empresa e aceita pelo indivíduo. A pessoa que trabalha desmotivada não desempenha com sucesso seu papel na empresa, e, por sua vez não consegue atingir suas metas e objetivos eficazmente. Isso se dá, pelo fato de que o funcionário é peça fundamental para a empresa, e essa não consegue manter um nível de satisfação considerável do funcionário.

A motivação surgiu das diferenças existentes em cada indivíduo e suas necessidades mais pessoais. Com tantas diferenças surgiram as primeiras escolas que estariam abordando esse tema e procurando soluções para melhorar o ambiente de trabalho e assim motivar seus funcionários, visando maior produtividade.

Motivação no trabalho é um tema de muita importância nas organizações, no que diz respeito ao bom desempenho das atividades dos funcionários, pelo fato de que se esses não estiverem motivados no trabalho, suas tarefas não terão um bom aproveitamento e as expectativas da empresa não serão atingidas.

A motivação, no geral, é um conjunto de razões ou motivos que explicam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento nas pessoas, pois uma pessoa motivada é uma pessoa com disposição bastante favorável para realizar uma tarefa.

Para que o indivíduo alcance determinadas metas é necessário oferecer recursos ou meios para atender suas necessidades no ambiente organizacional. São as necessidades, desejos, que impulsionam os indivíduos ao estarem mais motivados. Cada pessoa tem vontades, necessidades e desejos próprios, que os

diferem uns dos outros, produzindo assim diferentes padrões de comportamento como valores sociais diferentes, e capacidade para atingir os objetivos também diferentes, razão que se torna necessário analisar os fatores que motivam os funcionários dentro de uma empresa.

Portanto, a realização do presente estudo tem como relevância acadêmica a utilização prática as teorias estudadas, no tocante às questões de produtividade e motivação.

No que se relaciona às questões sociais, verifica-se que as empresas devem utilizar o potencial produtivo existente dentro de cada pessoa, transformando em comportamento naturalmente espontâneo. Assim sendo a motivação é uma forma de buscar a explicação para essa mudança comportamental, bem como, para Incentivar a produtividade de cada colaborador.

Portanto, motivação seja uma espécie de qualificação especial, indispensável para a realização de qualquer tarefa, tornando real a idéia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver da maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, sendo tratada de modo correspondente à categoria que deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões.

Diante de uma série de fatores que influenciam o ser humano, dar-se-á maior atenção à motivação, embora seja meio complicado definir exatamente o sentido dessa palavra. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Portanto, apresenta-se o seguinte problema: **Existe relação entre a motivação do colaborador e a sua produtividade?**

1.1 Tema

Motivação e Produtividade no Trabalho

1.2 Delimitação do tema

Motivação e Produtividade no Trabalho: um estudo de caso na empresa Tabacaria e Presentes.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

- Analisar a relação entre motivação e produtividade a partir de um estudo de caso na empresa Tabacaria e Presentes.

1.3.2 Específicos

- Conceituar motivação e produtividade;
- Identificar o que a empresa Tabacaria oferece para motivar seus colaboradores.
- Analisar os benefícios oferecidos pela empresa para motivar seus colaboradores.
- Apresentar o resultado da entrevista na Tabacaria e Presentes

1.4 Estrutura do trabalho

Para alcançar os objetivos propostos esse trabalho foi estruturado em capítulos, no primeiro capítulo foi introduzido o assunto; o segundo capítulo abordou os conceitos e informações relevantes referentes à motivação e produtividade, no terceiro capítulo foi tratada a metodologia do trabalho, no capítulo seguinte realizou-se um estudo de caso na empresa Tabacaria e Presente, onde foram analisados os dados de entrevista realizada na empresa, para término foram feitas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O principal responsável pela motivação na empresa é a liderança, pois a motivação, já está dentro de cada e o papel do líder é identificar o que motiva as pessoas e as ajudar a encontrar as habilidades que facilitem o seu desenvolvimento, portanto o objetivo do referencial será abordar tópicos referentes à motivação e produtividade no trabalho.

2.1 Conceitos de motivação

Segundo Maximiano (1995, p.318), “motivação é o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”.

Entretanto Robbins (2002, p.151) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Portanto, motivação é uma espécie de qualificação especial, indispensável para a realização de qualquer tarefa, tornando real a idéia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver da maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, sendo tratada de modo correspondente à categoria que deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões.

No que diz respeito às metas: a definição de motivação vem da vontade de empregar altos níveis de esforços em direção as metas organizacionais, condicionadas pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo (ROBBINS, 1994, p.109).

Para que o indivíduo alcance determinadas metas é necessário oferecer recursos ou meios para atender suas necessidades no ambiente organizacional. São as necessidades, desejos, que impulsionam os indivíduos a estar mais motivada e cada pessoa tem vontades, necessidades e desejos próprios, o que os diferem uns

dos outros, produzindo assim diferentes padrões de comportamento como valores sociais diferentes, e capacidade para atingir os objetivos também diferentes.

Diante de uma série de fatores que influenciam o ser humano, dar-se-á maior atenção à motivação, embora seja meio complicado definir exatamente o sentido dessa palavra. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Este impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A motivação funciona em termos de forças ativas e deseja poder, *status*, recebe as ameaças e a sua auto-estima. Essa não é um processo acabado, mas um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida.

A função gerencial é responsável pela motivação dos indivíduos. O gerente identificando o potencial interno de motivação de cada funcionário fica fácil extrair do ambiente de trabalho as condições para elevar a satisfação profissional. (BERGAMINI, 1997).

Quando se retira do ambiente de trabalho aquilo que mais atrapalha o desempenho do funcionário, fica mais fácil lidar com o colaborador e entender o seu ponto de vista com relação ao seu trabalho dentro da empresa, para isso é necessário uma maior atenção por parte dos gerentes que poderão analisá-los mais detalhadamente.

2.2 Teorias motivacionais

A motivação trabalha com o coração e a mente das pessoas e isso só é viável quando realizados de forma honesta, desta forma a teoria existe e as ações devem ser apoiadas nelas (KONDO, 1994).

- a) Teoria das Necessidades de Maslow:** Para Maslow o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas, a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-

os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional (ROBBINS, 2002).

b) Teoria X e Y: McGregor (*apud* ROBBINS, 2002, p. 153) propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada Teoria Y. A teoria X apresenta quatro premissas de acordo com Mc'Gregor (*apud* ROBBINS, 2002, p. 153) são:

- Os funcionários, por natureza não gostam de trabalhar, e sempre que possível tentarão evitar o trabalho;
- Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.
- As Premissas positivas, também denominadas de Teoria Y apresentam as seguintes características:
- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daqueles em posições hierárquicas mais altas.

c) Teoria de Dois Fatores de Herzberg: Herzberg (*apud* CASADO, 2002, p. 54) deu origem à chamada teoria dos dois fatores explicando o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas.

- Fatores Higiênicos (extrínsecos): o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, etc.
- Fatores Motivacionais (intrínsecos): estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa.

Segundo o autor os fatores higiênicos são os causadores das insatisfações no trabalho e, ao contrário, os fatores motivacionais são os responsáveis pelas satisfações.

- d) Teoria de Necessidade de McClelland:** Segundo Robbins (2002, p. 90) essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe, enfoca três necessidades: realização, poder e aflição.
- e) Teoria ERG:** O que difere a teoria de ERG da teoria de Maslow é que além de substituir cinco necessidades por apenas três, a teoria de ERG demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e se uma necessidade de nível mais alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. Segundo Robbins (2002, p. 162) o primeiro grupo se refere as necessidades básicas como as fisiológicas e as de segurança. O segundo, se refere a necessidade de se relacionar com outros indivíduos, ou seja, interagir com outras pessoas, conviver com outros indivíduos. E o terceiro, é a necessidade de se desenvolver intrinsecamente, ou seja, crescimento do próprio indivíduo, auto-realização.
- f) Teoria Cognitiva:** Segundo Bergamini (1997, p. 25) nessa teoria pode-se ressaltar, a valorização da vontade, seja ela de qualquer forma, o que leva o indivíduo a ter motivos diferentes dos conteúdos de pensamento ou de outros processos cognitivos. Os teóricos da motivação têm assumido, no geral, que motivações intrínsecas como realização, responsabilidade, e competência são independentes dos motivadores extrínsecos, como alta remuneração, promoções, boas relações com a supervisão e condições agradáveis de trabalho.
- g) Teoria do Reforço:** A teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Os teóricos da teoria do reforço vêem o comportamento como causa do ambiente, ou seja, o comportamento é uma função de suas conseqüências (ROBBINS, 2002, p.163). Essa não pode ser considerada como uma teoria motivacional, porque não leva em consideração o comportamento como princípio de tudo, porém fornece

meios de análise daquilo que controla o comportamento, portanto, é considerada bastante útil na motivação.

- h) Teoria da Expectativa:** Na teoria da expectativa a força da tendência para agir de determinada maneira, depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. A essência dessa teoria é entender os objetivos de cada indivíduo, comparar esforços e remuneração, desempenho e recompensa, e também entre recompensa e o atendimento de metas pessoais. Ressalta também, que apesar de se saber as necessidades do indivíduo necessariamente não quer dizer que o alto desempenho seja um meio de satisfazer as necessidades (ROBBINS, 2002, p.167).
- i) Teoria da Equidade:** Os funcionários fazem comparações entre seu trabalho - as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados obtidos (remuneração, aumentos, reconhecimento). Esses podem se comparar com amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa e de outros, ou com antigos empregos que já tiveram. O ponto de referência escolhido depende das informações que o funcionário possui sobre este referencial, bem como da atração que este possa exercer. Isso leva ao enfoque de quatro variáveis moderadoras – sexo, tempo de emprego, nível da organização e histórico educacional ou profissionalismo. (ROBBINS, 2002, p.164).
- j) Teoria da Fixação de Objetivos:** Objetivos específicos difíceis produzem melhores resultados do que a meta genérica do “faça o melhor que puder”. A especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. (ROBBINS, 2002, p.162).

Portanto, as intenções, quando articuladas em termos de objetivos específicos e difíceis, são uma fonte motivacional poderosa. Sob as condições adequadas, elas podem conduzir à melhoria do desempenho. Entretanto, não existe evidência de que esses objetivos estejam associados ao aumento da satisfação com o trabalho.

2.3 Os oito desejos humanos

Para Spitzer (1997, p.38) os seres humanos apresentam oito grandes desejos, cada um com potencial para liberar grandes quantidades de força motivacional. Estes desejos quando bloqueados resulta em frustrações, mas se exprimidos geram motivação, e são assim classificados:

- **Desejo de atividade:** reflete a orientação humana inata em direção à estimulação. No trabalho as pessoas tendem a dispor de menos opções. Os funcionários desejam ser ativos e participar, querem variedades em seu trabalho, pois a mente e o corpo humano não foram criados para passividade. Quando o trabalho não fornece os estímulos suficientes elas procuram estímulos em outras atividades, como o esporte;
- **Desejo de propriedade :** uma das atividades mais notáveis no ser humano é a propensão a colecionar todos os tipos de coisas. Depois aprendem que podem comprar o que quiserem, tornando a propriedade uma medida do valor pessoal. O volume de bem que uma pessoa possui transformou-se em medida de valor humano. No entanto a propriedade psicológica pode ser mais importante do que a material. Muitas pessoas protegem suas idéias, por acreditar nelas. No local de trabalho, quando os funcionários se orgulham da empresa estão dispostos a trabalharem em prol do que pensam porque melhora a sua qualidade e produtividade;
- **Desejo de poder:** Esse desejo esta em enraizado na natureza humana. As pessoas querem fazer escolhas. Nas organizações o modelo convencional de poder compreende um gerente forte dando ordem a um funcionário fraco, que segue essas ordem com obediência, no entanto as pessoas querem sua liberdade, o que fez com que as empresas descobrissem que ao criar um ambiente investido de *empowerment*, são capazes de liberar força motivacional;
- **Desejo de afiliação:** os seres humanos apresentam o desejo de interagir e socializar com outras pessoas, essa é a principal razão pela qual o

confinamento solitário é considerado uma punição severa. O trabalho fornece oportunidades de afiliação, para muitas pessoas essa é a principal fonte de interação social;

- **Desejo de competência:** a competência pode ser mais fundamental desejo humano, pois a sobrevivência depende dela. Além disso essa é a essência da auto-estima. A competência exige aprendizado, praticamente todos os funcionários recebem com satisfação a oportunidade de se sentirem mais competência;
- **Desejo de realização:** esse desejo tem sido assunto de diversas pesquisas motivacionais. A realização foi descrita com uma das rotas fundamentais para a felicidade e esta vinculada ao sentimento de sucesso. As pessoas gostam de realizar feito no trabalho e o que as motivam são os desafios da vida;
- **Desejo de reconhecimento:** Todos querem sentir apreciados pelos outros. Os funcionários reclamam que recebe pouco reconhecimento em troca de seus esforços. O desejo de reconhecimento é muito forte e pode ser manifestado de várias formas no entanto é uma das forças mais poderosas para a produtividade humana;
- **Desejo de significado:** As pessoas querem se sentir importantes e acreditar que seus esforços mesmo humildes, fazem a diferença, portanto ao preocupar com alguma coisa as pessoas lutam para transformá-las em realidade.

A motivação se dinamiza com as necessidades humanas, ou desejos, no entanto, muitas organizações reprovam esses desejos, pois preferem funcionários dóceis para serem mantidos sobre controle. Os funcionários que são ativos na maioria das vezes agem passivamente.

2.4 Recompensas e motivação

Para satisfazer os funcionários às empresas precisam oferecer recompensas que motivem seus funcionários, essas, segundo Vroom (1997, p. 21) são:

- Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz levará ao recebimento de uma bonificação ou à aprovação das demais.
- Os funcionários precisam achar atraentes as recompensas oferecidas.
- Os funcionários precisam acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.

O processo de trabalho e a resposta do indivíduo ao processo trabalho e a resposta do indivíduo a esse processo é denominado recompensa intrínseca.

2.5 O poder dos motivadores

Os motivadores podem ser conceituados como aqueles que fazem com que as pessoas queiram trabalhar, participar, aprender, alcançar e conquistar o reconhecimento. Esses transformam o contexto do trabalho (SPITZER, 1997).

Para manter a motivação em alta, na organização, as pessoas precisam estar ativamente envolvidas em alguma atividade, para satisfazer seus desejos humanos. Segundo Spitzer (1997, p. 31), “uma ação como motivador significa garantir que os funcionários tenham um trabalho mais produtivo, que os mantenham física e mentalmente ocupados”.

A diversão é outro fator importante, pois energiza as pessoas, além de ser motivadora fornece alívio ao estresse. O objetivo de usar diversão como motivador não é entreter os funcionários, mas torná-los mais vigorosos e produtivos.

Os funcionários precisam de variedade no trabalho para manter vigorosos, essa variedade pode ser oferecida por um número infinito de formas: mudanças físicas do ambiente de trabalho, mudanças de atribuições, rotatividade de cargos. Uma forma de acrescentar variedade ao trabalho é solicitando que o funcionário dê sugestões sobre como melhorar o trabalho.

As organizações estão compartilhando interesses com seus funcionários. Os programas mais comuns incluem planos de propriedade de ações, planos de compra de ações, participação nos lucros e ganhos.

As organizações percebem que os funcionários querem mais responsabilidade, por isso devem ter oportunidades para planejar e executar tarefas por conta própria. Portanto, a liderança deve ser compartilhada, pois mesmo modesta aumenta a motivação dos funcionários.

O Guia Exame S/A anualmente realiza uma pesquisa sobre as melhores empresas para se trabalhar, em 2004 foi verificado que os funcionários consideram a empresa em que trabalham como a melhor em razão dos seguintes fatores: as empresas evitam politicagem; os funcionários são motivados a buscarem equilíbrio profissional e pessoal; as empresas oferecem remuneração e benefícios; o ambiente de trabalho oferece credibilidade, respeito, orgulho, imparcialidade e camaradagem (SILVEIRA, 2004).

As teorias clássicas e das relações humanas entendem que as organizações para obterem o sucesso são influenciadas pela liderança, pois essa é responsável pelo controle do comportamento de um grupo.

2.6 Entendendo a posição da liderança

A liderança, segundo Chiavenato (2002, p. 162), é necessária nas empresas em cada um dos departamentos e pode ser visualizada sob os seguintes ângulos:

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal; exercida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.
- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta. É uma questão de redução de incerteza do grupo, portanto, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.
- Liderança como uma relação funcional entre líderes e subordinados: função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo, repousando em três generalizações: a vida como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio; a maior parte das necessidades é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos é um processo ativo de satisfazer necessidades.
- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: exerce influência sobre pessoas ou grupos nos

esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

Gerentes e Líderes devem mostrar-se hábeis para conduzir processos multidisciplinares e deles participar, visto que demandam poder de abstração, análise e síntese. Devem ser capazes, devem estar conscientes da necessidade de uma visão holística da realidade, visão essa que trata as partes segundo seus mútuos relacionamentos e o relacionamento como o todo, utilizando, portanto, o pensamento sistêmico.

Na visão de Chiavenato (2002, p. 163), são características essenciais ao líder: constituir uma equipe; treinar e desenvolver as pessoas; analisar e planejar o trabalho, assegurando tarefas sintonizadas; traçar e rever objetivos; motivar as pessoas; monitorar e avaliar o desempenho e recompensar o desempenho.

Liderar é um processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo para impulsionar esforços em função do alcance de objetivos em determinada situação, em função de três variáveis: líder, grupo e situação em que se encontram (CHIAVENATO, 2002).

Willingham (1999, p. 21) afirma que as pessoas de saber que têm valor, portanto, os líderes que demonstram os valores sólidos e positivos em suas vidas capacitam pessoas a serem mais produtivas, pois as pessoas têm seu desempenho profissional influenciado pelos seus líderes.

Do gerente ou líder espera-se que visualize sempre o sucesso, quando se entra derrotado numa empreitada, tem-se tudo para sair derrotado. O gerente ou líder deve construir formas de auto-aprendizado, deve buscar conhecer seus próprios pontos fortes para investir intensamente neles, bem como seus pontos fracos, para aprender com os funcionários.

Para a obtenção da satisfação, reforça-se a idéia da necessidade do desenvolvimento de cooperação e parceria dos trabalhadores para com a empresa, partindo-se do princípio de dependência de um e de outro são a pré-requisitos para o crescimento de ambos.

A ajuda mútua de trabalho é algo que une, inspira e capacita seus indivíduos. No trabalho, estimular um clima em que todas as idéias seja ouvidas e que os colaboradores possam se relacionar como pessoas torna o ambiente melhor para vivência na empresa, e assim contribui para uma maior produtividade.

2.7 Produtividade no trabalho

Na visão de Limongi-França (2003) a produtividade tem sido definida como o aproveitamento máximo dos recursos para produzir bens e serviços. Enquanto Silva (1987, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003) designa a proporção entre os recursos obtidos. O termo abrange toda uma família de conceitos, cada qual envolvendo alguma comparação do produto com seu relato.

Carvalho e Serafim (1995, p. 161) conceituam produtividade no trabalho como o processo que procura obter, a partir do potencial do empregado motivado, o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

O fator humano decisivo para incentivar os ganhos de produtividade e bens e serviços, que na visão de Lucena (2004, p. 16) é o ser humano a força responsável pela realização do empreendimento empresarial, portanto, a força de trabalho deve ser considerada em simultaneidade com o equacionamento de variáveis tais como: mercado, novas aplicações tecnológicas, matéria-prima, mudanças organizacionais, mudanças nos concluídos dos cargos novos abordagem de mercado, facilidades e dificuldades de mão-de-obra, competitividade, escassez de recursos diversos, que impõe iniciativas e inovadoras.

A produtividade constitui a mentalidade do progresso, do aperfeiçoamento constante. É vontade de não se contentar com a situação atual, por melhor que possa parecer ou seja na realidade; é o esforço contínuo para aplicar novas técnicas e novos métodos (CARVALHO, SERAFIM, 1995, p. 161).

A produtividade, deste modo, não deve ser restrita apenas á produção de bens, pois a produção de trabalho dever ser eficiente e econômica. O aumento da produtividade significa realizar mais ou menos, em tornar uma tarefa mais eficiente com menos recursos e aptidões.

2.7.1 Baixa produtividade no trabalho

Existem, segundo Carvalho e Serafim (1995, p. 162) alguns motivos que levam a existir uma baixa produtividade no desempenho de colaboradores, quais sejam: problemas de saúde, depressão e preocupação com problemas pessoais; carência de satisfação de algumas de suas necessidades básicas; não gostam da atividade que exerce; considerar-se mal-remunerados; sentir dificuldades no relacionamento com colega de trabalho e não considerar útil o seu trabalho. Essas situações têm como denominador comum a falta de disposição para realizar alguns esforço do que a real incapacidade de fazê-lo.

2.7.2 Aumento de produtividade no trabalho

Os fatores que contribuem para um efetivo aumento da produtividade no trabalho, na colocação de Serafim e Carvalho (1995, p. 161) são: quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão-de-obra empregada, organização do trabalho, nível de motivação do empregado. Portanto, o fator humano não depende de aspectos isolados para êxito do trabalho.

Para Jean Fourastié (*apud* CARVALHO E SERAFIM, 1995) afirma que:

(...) é evidente que tanto o aumento da produtividade como da produção dependem igualmente, da modernização da maquinaria utilizada e do desenvolvimento de processos tecnológicos. Entretanto, a prioridade na questão está na contribuição do homem – ou no trabalho que sabe como fazer e tem vontade de executar – como o primordial e mais importante fator de produtividade.

O processo de produtividade e qualidade muda o comportamento dos funcionários, os problemas em relação à quantidade, prazos e custos ficam em segundo plano.

2.8 Melhorando a produtividade no trabalho

Segundo Ferreira (2004, p.24) para que a produtividade no trabalho seja melhorada torna-se importante, considerar alguns aspectos, quais sejam: aprender a

dizer não; marcar compromissos com data e hora estabelecidos; reservar tempo para sua saúde, criar condições favoráveis para um bom atendimento telefônico sem estar durante todo o dia usando o telefone; utilizar a Internet e o correio eletrônico para facilitar a vida; eliminar ou minimizar as atividades do dia-a-dia que não agregam valor a atividade profissional; utilizar, quando possível, programas (*softwares*) de auxílio ao planejamento de atividades.

Esses aspectos mostram gerenciar o tempo é como gerenciar a própria vida, já que ambos são finitos. Trabalhe o tempo como se estivesse lapidando uma pedra preciosa, ou seja dando ao tempo o valor que ele tem para a sua vida.

2.9 Produtividade e Qualidade

A produtividade organizacional passou a receber atenção devido à grande competitividade internacional, pois as questões como sucesso, sobrevivência e a qualidade de vida dos indivíduos passaram a ser mais perseguidas pelas organizações.

Para entender a importância da questão da produtividade é preciso contextualizá-la historicamente. Nos anos de 1950 e 1960 os Estados Unidos era o país mais produtivo do mundo. Nos anos 70 essa superioridade começou a ser ameaçada pelo Japão e por alguns países do oeste europeu, época em que seu grau de crescimento de produtividade estava declinando, enquanto o de outros países estava melhorando (PRITCHARD, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003).

O aperfeiçoamento da qualidade considera não só o aumento de produção, mas também formas de como os recursos são utilizados, transcendendo as necessidades de satisfação de clientes e fornecedores, devendo considerar o parâmetro cultural do consumo responsável, do equilíbrio social e do respeito ao consumidor, enquanto cidadão (KEHL, *apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Logo, verifica-se que a qualidade é a característica pertencente ao produto ou do serviço, enquanto a produtividade está relacionada com a eficácia do uso dos

recursos para produzir o produto ou processar o serviço. Portanto, a empresa que não possui produtividade e eficiência no processo produtivo não permanece no mercado.

3 METODOLOGIA

Segundo o conceito de Vergara (2000, p. 46), a metodologia é dividida quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa) e quanto aos meios (pesquisa de campo, bibliográfica, documental, estudo de caso). Para realização dos objetivos propostos adotar-se-á a seguinte metodologia:

Quanto aos fins:

- **Pesquisa explicativa:** tem como objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos, portanto, visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos meios:

- **Pesquisa bibliográfica:** estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece material instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. Para desenvolver esse trabalho serão utilizados livros de administração e psicologia, que abordam as questões de motivação e produtividade no trabalho.
- **Pesquisa de campo:** investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Podendo incluir entrevista, aplicação de questionário, testes e observação. Neste trabalho serão adotados os métodos de observação e questionário (VERGARA, 2000 p. 47).

No presente trabalho, foi utilizado pesquisas bibliográficas para conceitos e teorias sobre motivação e produtividade. E a pesquisa de campo, com aplicação e análise de entrevistas na empresa Tabacaria e Presentes.

3.1 Método

A presente pesquisa caracteriza-se como um método dedutivo, também designado de método analítico, pois separa, ou divide, analisando, o que está reunido nas premissas. Sofre a crítica de ser tautológico, isto é, encontrar na conclusão a mesma coisa que já se acha dita nas premissas.

O método dedutivo, segundo a visão de Lakatos e Marconi (1996, p. 57) é “um o conjunto de procedimentos utilizados na investigação de fenômenos ou no caminho para se chegar a verdade”.

O propósito do método dedutivo é explicar o conteúdo das premissas na presente pesquisa foram utilizados dados reais, referentes à motivação e produtividade no trabalho.

3.2 Técnicas

O presente trabalho utilizou as técnicas a observação e realização de entrevistas.

Instrumento é conceituado por Vergara (2000, p. 49) como a forma de obter os dados para responder ao problema, devendo, portanto, correlacionar os objetivos aos meios em que deseja alcançá-los.

No presente trabalho foi realizada pesquisa, por meio de pesquisa com os funcionários e entrevista com a gerência da empresa, Tabacaria e Presentes, localizada no Aeroporto de Brasília, as questões terão o objetivo de averiguar os fatores que contribuem para a motivação e produtividade dos colaboradores na empresa e o que a empresa faz para essa motivação.

4 ESTUDO DE CASO

O presente estudo foi realizado na empresa Tabacaria Presentes em Brasília, com objetivo de avaliar se a empresa motiva seus funcionários e se essa motivação está relacionada com a produtividade da empresa.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Tabacaria Presentes está no mercado de Brasília desde agosto de 1996, com sede no Aeroporto Internacional de Brasília. Os principais itens comercializados na empresa são: pastas, bolsas, carteiras, canetas (Mont Blanc, Waterman, Parker).

É o pelo qual o material encomendado é colocado no local determinado pelas condições de compra. Normalmente a empresa recebe volumes.

Verificação do material para averiguar se verifica se quantidade e qualidade dos produtos estão de acordo com a solicitação, ou seja, a empresa somente aceitará os produtos se estiverem de acordo com a requisição de compras.

As informações básicas que permitem decidir quais serão as dimensões e a distribuição no tempo da demanda dos produtos acabados podem ser classificadas em duas categorias: quantitativas e qualitativas.

Na empresa Tabacaria e Presentes, a conferência é feita item por item, e através de códigos de barra, onde é feita a sua conferência e lançada no computador para a verificação do gerente da empresa e dos funcionários.

É a ação de verificar, por meio de inspeção documental, quantitativa e qualitativa, se o material entregue de fato, corresponde ao solicitado e adquirido pelo setor de compras, em todos os seus requisitos.

A empresa possui 5 funcionários em seu quadro.

4.2 Apresentação dos dados

Para analisar a relação entre motivação e produtividade na empresa foi realizado questionário (Apêndice A) com os funcionários e entrevistas (Apêndice B) com a gerência da empresa.

O questionário era composto de 10 questões objetivas e a análise permitiu avaliar que 75% dos funcionários são do sexo feminino e 25% do sexo masculino, com média de 32 anos e trabalham aproximadamente há 3 anos na organização.

Masculino	1	25%
Feminino	3	75%

Quadro 1 – Sexo

Fonte: Tabulação elaborada pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006



Gráfico 1 – Sexo

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Ao serem questionados sobre as condições do ambiente de trabalho e a carga horária, 75% estão muito satisfeitos e 25% satisfeitos.

Muito satisfeita	3	75%
Satisfeito	1	25%
Pouco Satisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0

Quadro 2 – Condições de Trabalho e Carga Horária

Fonte: Tabulação elaborada pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

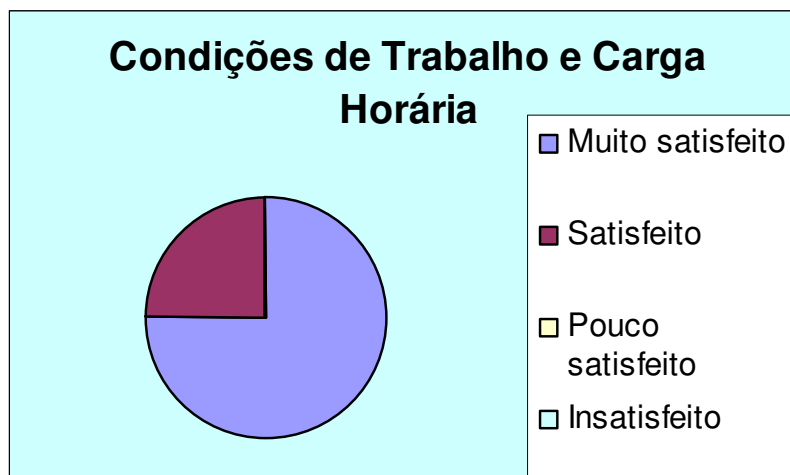


Gráfico 2 – Condições de Trabalho e Carga Horária
 Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Esse resultado confirma com as colocações de Bergamini que afirma ser a função gerencial é responsável pela motivação dos indivíduos. O gerente identificando o potencial interno de motivação de cada funcionário fica fácil extrair do ambiente de trabalho as condições para elevar a satisfação profissional. (BERGAMINI, 1997).

Na empresa estudada foi possível avaliar, através das observações, que os funcionários possuem um ambiente apropriado para o trabalho, no entanto, a carga horária exige muito do funcionário, pois esse necessita trabalhar aos finais de semana e feriados.

Em relação a oportunidade de crescimento profissional, 50% afirmaram que às vezes existe, 50% afirmaram nunca existir oportunidade de crescimento.

Sempre	0	0
Às vezes	2	50%
Nunca	2	50%

Quadro 3 – Oportunidade de crescimento profissional
 Fonte: Tabulação elaborada pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

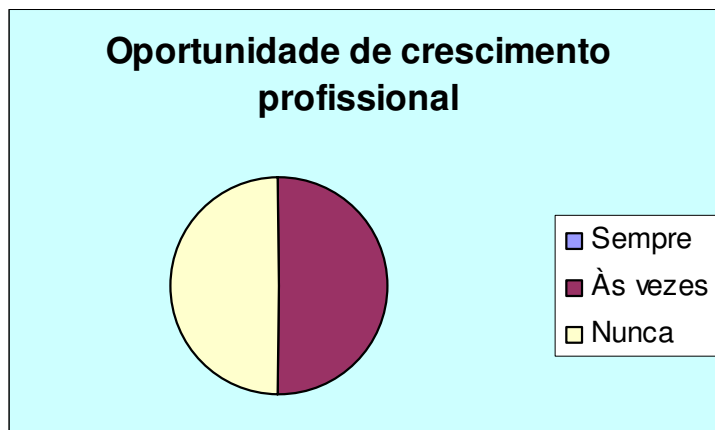


Gráfico 3 – Oportunidade de crescimento profissional
 Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

De acordo com Silveira (2004), os funcionários necessitam ter oportunidades para planejar e executar as tarefas por conta própria, portanto a empresa precisa compartilhar a liderança com os demais funcionários.

Todavia, na Tabacaria Presente, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a liderança exercida pelo sócio-majoritário, que não tem a mesma visão do autor, e leva o funcionário a não se sentir motivado, pois a empresa não oferece oportunidade de crescimento.

75% estão satisfeitos em termos de remuneração e 25% está pouco satisfeito.

Muito Satisfeito	0	0
Satisfeito	3	75%
Pouco Satisfeito	1	25%
Insatisfeito	0	0

Quadro 4 – Remuneração
 Fonte: Tabulação elaborada pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

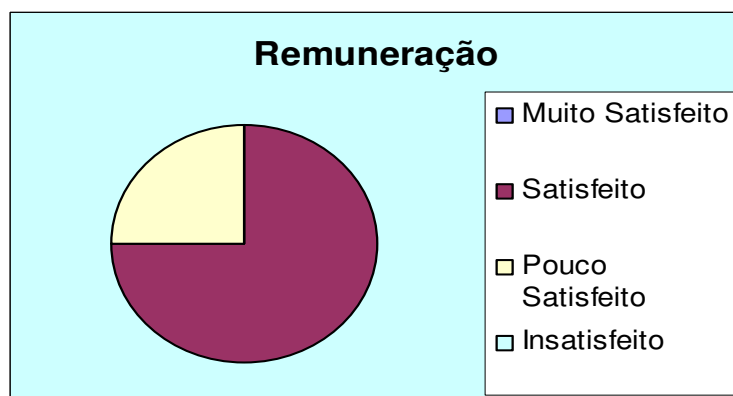


Gráfico 4 – Remuneração
 Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Em relação à remuneração, Casado (2002) afirma que os fatores extrínsecos estão relacionados ao salário e benefícios, que explicam o comportamento das pessoas no trabalho. Na empresa em estudo, os funcionários possuem salário fixos e comissões com incentivo.

Ao serem questionados sobre a valorização do trabalho, 50% afirmaram que às vezes são valorizados, 25% afirmou que sempre e 25% afirmou que nunca.

Sempre	2	50%
Às vezes	1	25%
Nunca	1	25%

Quadro 5 – Valorização no Trabalho

Fonte: Tabulação elaborada pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006



Gráfico 5 – Valorização do Trabalho

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Segundo Bergamini (1997) a teoria cognitiva esta associada à valorização da vontade, que leva os indivíduos a terem motivos diferentes dos conteúdos ou outros processos cognitivos.

A Tabacaria Presentes mostrou que não se preocupa em valorizar o trabalho de sua equipe, o que os levam a ficarem descontentes com tal situação, pois segundo Sptizer (1997) todos querem sentir apreciados pelos outros e os funcionários reclamam que recebem pouco reconhecimento em troca de seus esforços. O desejo de reconhecimento é muito forte e pode ser manifestado de várias formas, sendo uma das forças mais poderosas para produtividade.

25% estão muito satisfeito com a função que exerce, 50% está satisfeito e 25% está pouco satisfeito, com a sua função na organização.

Muito Satisfeito	1	25%
Satisfeito	2	50%
Pouco Satisfeito	1	25%
Insatisfeito	0	0

Quadro 6 – Satisfação em relação que exerce

Fonte: Tabulação elaborada pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

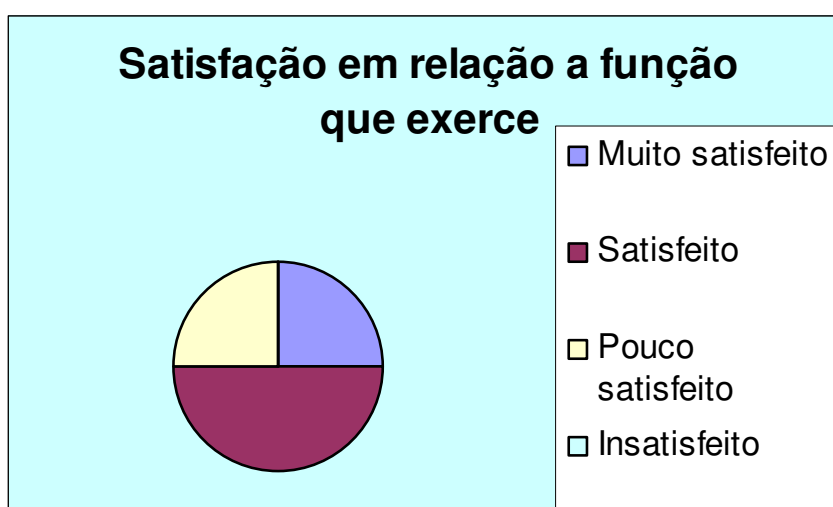


Gráfico 6 – Satisfação em relação à função que exerce

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Em relação com a função exercida, o percentual é positivo, apenas um funcionário não está satisfeito com a sua função.

Herzberg afirma que os fatores higiênicos, como tipo de gerência e condições de trabalho são responsáveis pela satisfação no trabalho. A empresa mostrou que tem buscado oferecer condições favoráveis de trabalho para seus funcionários.

Em relação a definição das tarefas, 75% acreditam que às vezes são bem definidas e 25% afirmaram que nunca são bem definidas.

Sempre	0	0
Às vezes	3	75%
Nunca	1	25%



Gráfico 7 – Definições das tarefas

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

No tocante a definições de tarefas, a maioria acredita estar bem definida, e o gerente, segundo Bergamini (1997) é o responsável por essa divisão de trabalho, que motiva cada funcionário às condições para elevar a satisfação profissional.

A empresa vem buscando definir em igualdade todas as funções.

Ao serem questionados sobre os benefícios oferecidos 50% esses motivam o funcionário e 50% afirmaram que não motivam.

Sim	2	50%
Não	2	50%

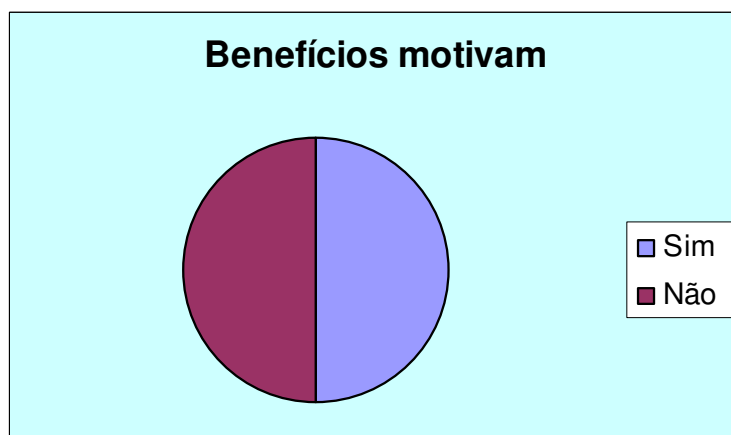


Gráfico 8 – Benefícios motivam

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Conforme Casado Fatores Higiênicos (extrínsecos): o salário, os benefícios sociais, o tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, etc.

Plano de saúde, vale alimentação e comissões são alguns benefícios que contribuem para que o funcionário sinta-se motivado. No entanto, a empresa em estudo, oferece, unicamente, vale transporte e comissões como incentivos, o que tem feito com que a metade dos funcionários se sinta desmotivado.

100% dos funcionários consideram seu trabalho significativo e importante para a empresa.

Sempre	4	100%
Às vezes	0	0
Nunca	0	0



Gráfico 9 – Trabalho produtivo para a empresa

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Willingham (1999, p. 21) afirma que as pessoas de saber que têm valor, portanto, os líderes que demonstram os valores sólidos e positivos em suas vidas capacitam pessoas a serem mais produtivas, pois as pessoas têm seu desempenho profissional influenciado pelos seus líderes

Embora, os funcionários sintam-se importantes para a organização, essa não tem demonstrado perceber a importância desses, uma vez que não vem motivando-os a serem produtivo.

No tocante a estimulação ao trabalho em equipe 50% considera que às vezes existe estimulação e 50% diz nunca existe estimulação..

Sempre	0	0
Às vezes	2	50%
Nunca	2	50%

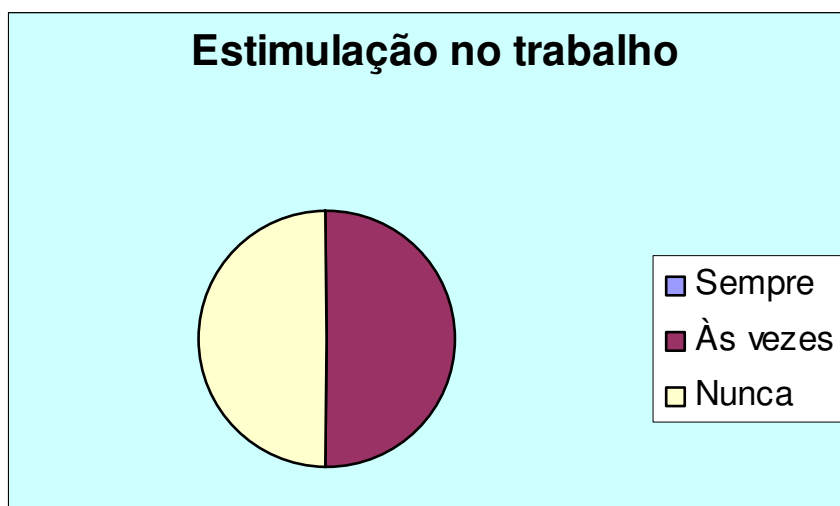


Gráfico 10 – Estimulação ao trabalho

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

75% estão muito satisfeitos e 25% estão satisfeitos em relação à produtividade na empresa

Muito Satisfeito	3	75%
Satisfeito	1	25%
Pouco Satisfeito	0	0
Insatisfeito	0	0

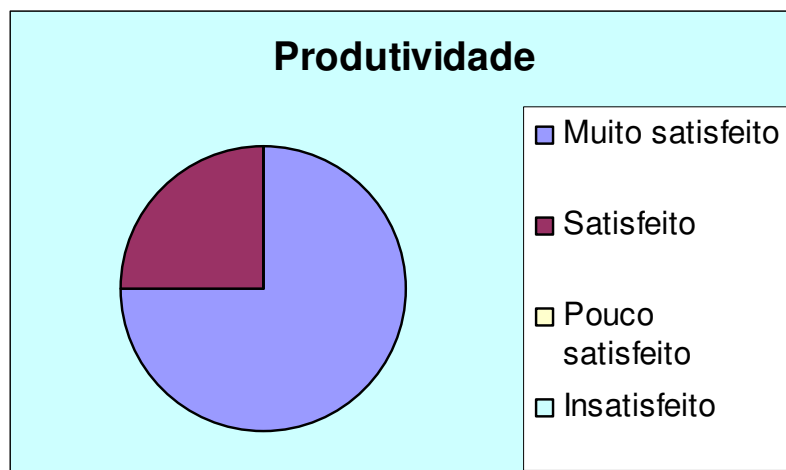


Gráfico 11 – Produtividade

Fonte: Elaborado pela aluna Jucinara Fagundes Figueiredo em 05/10/2006

Carvalho e Serafim (1995, p. 162) afirmam que os fatores que contribuem para o aumento da produtividade no trabalho são quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, portanto o fator humano não depende de aspectos isolados para êxito no trabalho, e o processo de produtividade e qualidade muda o comportamento dos funcionários, motivando-os. Portanto, na empresa Tabacaria e Presentes falta uma motivação para que os funcionários produzam cada vez mais.

4.3 Entrevista

A entrevista foi realizada no dia 25 de setembro de 2006, a partir das 15 horas, no próprio local de trabalho da entrevistada, a gerente da Tabacaria Presentes. O roteiro da entrevista era composto por 5 questões abertas.

Foi solicitado que a entrevistada descrevesse as ações adotadas pela empresa para motivar os funcionários, ela informou que o proprietário oferece treinamento, incentiva dando comissões e pagando a carteira de trabalho.

Em relação às possibilidades de crescimento para o funcionário, ficou claro que não existe crescimento de cargo.

A entrevistada respondeu que a empresa oferece como benefícios, unicamente, carteira assinada e comissão e que a empresa valoriza o funcionário a não sair da mesma, oferecendo comissões.

Ao ser questionada a respeito da motivação e produtividade afirmou que a motivação está associada ao atendimento e a produtividade à organização da empresa.

4.4 Análise crítica

Segundo a visão dos teóricos estudados a motivação funciona como força ativa que impulsiona as pessoas a agirem de determinada forma. Na empresa, o líder é um dos responsáveis por motivar seus liderados, de forma a encontrar as habilidades que facilitem o seu desenvolvimento e oferecendo condições no trabalho para tornar o funcionário mais produtivo.

As pessoas na empresa precisam estar envolvidas com o processo de produção e sentirem que seu trabalho é importante. Os benefícios e a remuneração, também são considerados importantes fatores para a motivação e produtividade dos funcionários.

A produtividade é, portanto, considerada como processo que motiva o empregado a desenvolver sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço.

Na realização do estudo de caso, verificou-se que os funcionários da empresa Tabacaria e Presentes são pouco motivados, pois a mesma oferece apenas treinamento e comissões com motivações, além de não oferecer oportunidade de crescimento para o funcionário, o que tem influenciado na produtividade da empresa. Esse resultado demonstrou que existe relação direta entre a motivação e a produtividade, portanto se a empresa oferecesse maiores incentivos a seus funcionários, seria mais produtiva.

5 CONCLUSÃO

A Teoria da Administração sujeita o homem a motivação humana, que é uma consequência das revoluções existentes no mundo ocidental. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A melhora da produtividade não pode ser discutida sem o reconhecimento de que o seu conceito vai além da idéia de uma boa produção ou de eficiência no trabalho, mas tem conexão com o dinamismo humano e qualidade de vida de cada funcionário.

Portanto, ao influenciar a produtividade e o processo produtivo intelectual de grupos de indivíduos, porém sem conhecer totalmente “o meio de produção utilizado”. Tenta-se influenciar os *inputs* a partir de uma série de ações que podem ou não ser percebidas pelos indivíduos e que serão interpretadas de maneira claramente distinta por cada um. Os instrumentos da Gestão do Conhecimento incluem, de maneira genérica, o fornecimento de informações na medida do possível personalizadas, a ampliação da rede de contatos relevantes e significativos e, principalmente, a criação de oportunidades e contextos adequados para o aprendizado.

O presente trabalho teve como questão problema a relação entre a motivação do colaborador e a produtividade, e foi possível verificar que a produtividade está diretamente relacionada aos fatores motivacionais, pois os colaboradores quando não gostam das atividades que exercem, consideram-se mal-remunerados não possuem disposições para realizar as atividades na empresa.

Ao término desse trabalho, foi possível concluir, ainda, que todos os objetivos foram alcançados e comprovou-se que a empresa em estudo não oferece aos seus colaboradores uma gama de benefícios altamente competitivos com o mercado, o que os deixam descontentes em algumas situações e compromete a produtividade da empresa.

Portanto, sugere-se que a mesma venha motivar seus colaboradores, por meio de incentivo, tais como, plano de saúde, hora extra, redução na carga horária de trabalho, treinamento, bem como proporcionar oportunidade de crescimento, através da criação de uma tabela que proporcione ao funcionário a oportunidade de ser promovido, ter aumento de salário, com base na produtividade demonstrada durante certo período.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BLECHER, Nelson. O fator humano. **Revista Exame**, ano 32, n. 17., p. 107-114, 12 ago. 1998.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2.
- CASADO, T. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FERREIRA, Getúlio Apolinário - **Manual de Gerenciamento e Produtividade do Tempo**. Rio de Janeiro: Qualitymark , 2004.
- KONDO, Yoshio. **Motivação Humana**. Rio de Janeiro: Gente, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SILVEIRA, Mauro. 150 as melhores empresas para você trabalhar. **Exame Você S/A**. Ed. Especial. 42-66, dez 2004.
- SPITZER, D. R. **Supermotivação**. São Paulo: Futura, 1997.
- VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VROOM, V. H. **Gestão de pessoas não de pessoal**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- WILLINGHAM, Ron. **Gente: o fator humano**. São Paulo: Educator, 1999.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

O presente questionário faz parte de um trabalho acadêmico de conclusão de curso e tem com objetivo avaliar a relação entre motivação e produtividade no trabalho. Sua participação é de suma importância.

Obrigada!!

Função: _____

Sexo: _____

Idade: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____

1) Como você se sente em relação às condições e ambiente de trabalho e carga horária?

() Muito Satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Insatisfeito

2) A empresa Tabacaria Presentes oferece oportunidade de crescimento profissional?

() Sempre () Às vezes () Nunca

3) Como se sente em relação à remuneração?

() Muito Satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Insatisfeito

4) Você se sente valorizado?

() Sempre () Às vezes () Nunca

5) Como você se sente em relação a função que exerce?

() Muito Satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Insatisfeito

6) As tarefas são bem definidas?

() Sempre () Às vezes () Nunca

7) A empresa oferece benefícios que motivam o funcionário?

() Sempre () Às vezes () Nunca

8) O seu trabalho é significativo e importante para a empresa?

Sempre Às vezes Nunca

9) Existe estimulação em relação ao trabalho em equipe?

Sempre Às vezes Nunca

10) Como você se sente em relação à sua produtividade?

Muito Satisfeito Satisfeito Pouco satisfeito Insatisfeito

APÊNDICE B

ENTREVISTA

Esta entrevista faz parte de um trabalho acadêmico de conclusão de curso e tem com objetivo avaliar a relação entre motivação e produtividade no trabalho. Sua participação é de grande importância.

Obrigada!!!

- 1) Você poderia descrever quais as ações adotadas pela empresa Tabacaria Presentes para motivar os funcionários?**
- 2) Quais são as possibilidades de crescimento que o funcionário possui?**
- 3) Quais são os benefícios oferecidos pela empresa?**
- 4) A empresa valoriza o trabalho do funcionário? Como?**
- 5) Como você associa a motivação com a produtividade no trabalho?**