



FACULDADES DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

MOTIVAÇÃO:

UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SUÉCIA VEÍCULOS S/A

THAISA FERNANDES DE CARVALHO MOTA
RA N 2032512-2

PROFESSOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília DF, Junho de 2007

THAISA FERNANDES DE CARVALHO MOTA

**MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SUÉCIA VEÍCULOS S/A**

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

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília, Junho de 2007

THAÍSA FERNANDES DE CARVALHO MOTA

**MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SUÉCIA VEÍCULOS S/A**

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

Brasília ____ de _____ de 2007.

Banca Examinadora

**Professor Orientador
Marcelo Gagliardi**

Professor (a) Examinador (a)

Professor (a) Examinador(a)

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer”.

Gandhi

Agradecimentos,

A Deus, autor da minha vida, por ter permitido a realização desse sonho.

Ao meu pai Messias, que mesmo não estando presente, sempre foi minha grande inspiração.

A minha mãe, Noeme, minha heroína, pelo apoio e dedicação. Sem vocês não conseguiria alcançar meu objetivo.

Ao meu esposo, Jusci, que me incentivou e me ajudou nos momentos mais difíceis.

A minha tia, Belanita, que sempre proferiu palavras de apoio e de encorajamento.

Ao meu orientador, Professor Marcelo Gagliardi pela atenção, preocupação e dedicação disposta a mim.

As minhas amigas Michelle, Fernanda e Marília, pessoas importantes nessa caminhada.

E a todos que me apoiaram e que desejaram ver, junto comigo, mais esse sonho realizado.

Dedico este trabalho ao meu pai (*in memoriam*), à minha mãe, ao meu esposo e à minha tia, pessoas que me incentivaram e me mostraram que sou capaz de alcançar meus objetivos.

RESUMO

A importância da motivação nas organizações cresce cada vez mais, pois é uma área da administração que promove no funcionário a vontade de trabalhar, de fazer com que o sucesso, o crescimento e a satisfação ocorram constantemente. O problema de pesquisa foi: Com base na literatura pesquisada sobre motivação pode-se afirmar que “a motivação está presente na Suécia Veículos S/A?”. O objetivo deste trabalho foi analisar o termo motivação na organização. Teorias foram pesquisadas e estudadas a respeito do conceito motivação que são importantes para que a mesma esteja presente na organização em estudo. Posteriormente foi realizado um estudo de caso, em que, por meio de questionários, percebeu-se que a motivação não está presente na Suécia Veículos S/A. Portanto, concluiu-se que na prática, a organização em questão não procura motivar seus funcionários. Há uma necessidade da organização aprimorar seus conhecimentos para que a motivação não fique só na teoria, mas que na prática a mesma possa ser alcançada com máxima eficiência e eficácia. Entretanto, é necessário aprimorar este estudo na Suécia Veículos S/A, pois um funcionário motivado, conseqüentemente tem uma satisfação com o trabalho elevada e uma produtividade relativamente alta, pois suas necessidades, anseios e desejos são realizados.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 METODOLOGIA	11
2.1 Tipos de pesquisa.....	11
2.2 Método de abordagem.....	11
2.3 Método de procedimento	12
2.4 Técnicas de pesquisa	12
2.5 Universo.....	13
2.6 Censo	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3.1 Conceitos de motivação.....	14
3.2 Teorias motivacionais	15
3.3 Como motivar pessoas	20
3.3.1 Programas de reconhecimento	22
3.3.2 Como incentivar funcionários	24
3.4 Facilitadores motivacionais.....	25
3.5 Satisfação com o trabalho	26
4 ESTUDO DE CASO.....	28
4.1 Caracterização da organização	28
4.2 Apresentação dos dados	28
5 CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	42
APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO.....	43

1 INTRODUÇÃO

As organizações, com o passar dos anos, precisaram investir em seus funcionários para que os mesmos, através da motivação, habilidades e competências pudessem desempenhar suas funções com eficácia obtendo, assim, maior produtividade para a mesma. Como forma de se destacar no mercado competitivo, a organização precisa, a cada dia, desenvolver tarefas que a torne líder, mas para isso é preciso valorizar, em primeiro lugar, seus funcionários. Um funcionário satisfeito, motivado em sua função, “veste a camisa da empresa”.

A motivação dos funcionários é de extrema importância para que a organização cresça, mas para que ela venha fazer parte da empresa, é preciso ser aceita pelas partes envolvidas no processo. Um funcionário desmotivado, não desenvolve suas atividades corretamente, e o objetivo a ser alcançado fica em último plano, pois para ele, não é o mais importante.

Para que haja um bom desempenho na organização, a motivação precisa ser trabalhada constantemente, pois um funcionário motivado deseja, sempre, alcançar os objetivos e as metas da organização. Ele quer que a mesma seja bem vista no mercado e ao mesmo tempo seja um diferencial diante das concorrentes.

Um dos fatores fundamentais para manter uma motivação alta são os elogios e o reconhecimento dados ao funcionário, pois o mesmo se sente valorizado pela empresa. Quando seus desejos são aceitos pela organização sua motivação cresce, por isso é necessário analisar os fatores pelos quais os tornem motivados, lembrando constantemente, que cada individuo tem desejos e necessidades diferentes. Elevando-se a auto-estima, conseqüentemente a motivação, a produtividade e a qualidade dos serviços prestados são elevadas.

Toda organização deve ter sua estratégia bem definida e divulgada para que os funcionários tenham um maior comprometimento. Trabalhando com o mesmo objetivo, com certeza, alcançarão resultados satisfatórios.

Quando a empresa consegue motivar seu funcionário, pode-se dizer que ela conseguiu atingir as necessidades, os desejos do mesmo e, automaticamente, outros fatores de extrema importância dentro da organização, como satisfação com o trabalho, alta produtividade e, principalmente, o comprometimento dos funcionários.

O tema escolhido para a realização deste trabalho foi: Motivação, um estudo de caso na empresa Suécia Veículos S/A.

O mercado está cada vez mais competitivo, para isso é necessário que as organizações, em especial a Suécia Veículos S/A promova aos seus funcionários benefícios que os tornem empenhados na realização de suas atividades.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o tema motivação a partir de um estudo de caso na empresa Suécia Veículos S/A.

Os objetivos específicos deste estudo de caso foram definir os termos motivação, satisfação com o trabalho; mostrar quais são as práticas que podem ser desenvolvidas pela empresa pra motivar, proporcionar a satisfação dos funcionários e analisar se a empresa incentiva e motiva seus funcionários.

O problema que norteou este trabalho foi: “Com base na literatura pesquisada sobre motivação pode-se afirmar que a motivação está presente na Suécia Veículos S/A?”.

A justificativa para a escolha desse tema foi o grande interesse pelo assunto que é um fator importante para o crescimento das organizações. Esse tema tem uma grande relevância, pois busca o aperfeiçoamento do comportamento humano dentro das organizações. É um assunto que me inspira, pois gosto da análise do comportamento, acha interessante poder proporcionar aos funcionários, da organização em estudo, práticas motivacionais que contribuirão para o desempenho da mesma. Na maioria das vezes, encontram-se pessoas não motivadas dentro de uma grande ou pequena empresa, por isso, há uma necessidade de proporcionar práticas motivacionais as mesmas para que se sintam satisfeitas, produtivas e, ao mesmo tempo, desenvolvam as atividades propostas com mais desenvoltura e prazer. Um funcionário satisfeito promove inovações para a organização o que pode proporcionar melhores resultados. Isso é importante para as organizações que desejam um crescimento organizacional em meio a um mercado competitivo.

2 METODOLOGIA

Segundo Simcsik (2001, p. 335), a metodologia é “avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando, explicando e justificando as limitações ou não, principalmente em nível das implicações e possíveis resultados de suas utilizações”.

2.1 Tipos de Pesquisa

Esta monografia de caráter exploratório, que segundo Gil (*apud* BOAVENTURA, 2004, p. 57), “é aquele que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Neste tipo de estudo é utilizado também o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas diretamente relacionadas ao problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

2.2 Método de abordagem

O método de abordagem desta monografia é o dedutivo. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 81), o método dedutivo “é aquele que se inicia partindo das teorias e leis, e na maioria das vezes prediz a ocorrência de fenômenos particulares”.

Esta pesquisa partiu dos conceitos de motivação até chegar ao estudo de caso sobre a motivação e sua relação na empresa Suécia Veículos S/A.

O estudo é de caráter qualitativo e quantitativo. Segundo Pedron (2001, p. 129), o método quantitativo significa “quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como porcentagem, como coeficiente de correlação, análise de regressão”.

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa “ possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formações de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a

interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos” (PEDRON, 2001, p. 130).

2.3 Método de procedimento

O método de procedimento desta monografia foi o estudo de caso, que segundo Mariam (*apud* BOAVENTURA, 2004, p. 124), “o estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documento ou de um acontecimento específico”.

2.4 Técnicas de Pesquisa

As técnicas utilizadas nesta monografia são as pesquisas bibliográficas e pesquisa de campo.

As pesquisas bibliográficas servem como auxílio teórico no decorrer do trabalho, proporcionando um referencial mostrando a opinião de diversos autores.

A pesquisa de campo permite uma observação detalhada sobre o tema em questão através da coleta de dados (questionários), análise de resultados e fundamentação do estudo de caso.

Ruiz (*apud* CRUZ e RIBEIRO, 2003, p. 18) afirma que “a pesquisa de campo consiste na observação atenta de um objeto ou fenômeno de interesse do pesquisador”. Envolve técnicas de coleta, apresentação de dados e uma discussão qualitativa dos resultados. Uma pesquisa de campo não permite o isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições. (RUIZ *apud* CRUZ e RIBEIRO, 2003, p. 18).

Ruiz (1996, p. 58) afirma que a “pesquisa bibliográfica fontes e bibliografias sobre o assunto em exame, sendo também o conjunto de produções escritas para esclarecer as fontes, divulga-las e analisá-las”.

Segundo Cruz e Ribeiro (2003, p. 28) o questionário “é um instrumento que é utilizado quando se pretende atingir um número considerável de pessoas”. Contém um conjunto de questões formuladas pelo pesquisador. O seu preenchimento é feito por informantes, no próprio local da pesquisa, ou enviados pelos correios ou por outras formas. A linguagem utilizada no questionário deve ser simples e direta para que o informante compreenda com clareza o que está sendo perguntado. Não é

recomendado o uso de gírias, a não ser que se faça necessário em se tratando de características de linguagem do grupo; grupo de surfistas, por exemplo (CRUZ e RIBEIRO, 2003, p. 28).

2.5 Universo

O universo desta monografia foram todos os profissionais da empresa Suécia Veículos S/A que totalizam 19 funcionários.

2.6 Censo

Nesta monografia foi realizado um censo para a coleta de dados. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 81), pesquisa censitária “é aquela que abrange a totalidade dos componentes do universo”.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os conceitos sobre a motivação, sobre as teorias motivacionais com a finalidade de analisar sua importância tanto para a organização quanto para os funcionários e como a utilização destas práticas motivacionais pode proporcionar melhores resultados para a organização.

3.1 Conceitos de Motivação

Segundo Schermerhorn Jr. *et al* (1999, p. 86), a motivação se refere “às forças dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço dispendido no trabalho”.

Na visão de Kwasnicka (1993, p. 55) afirma que a motivação “são desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo”.

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

Portanto, motivação é o estado desejável no qual o indivíduo se encontra ou deseja alcançar. Ela é indispensável dentro das organizações, pois permite que o indivíduo haja de uma maneira satisfatória, onde seus desejos, necessidades e, principalmente objetivos são alcançados. Atingindo um nível alto de motivação, o indivíduo estará pronto para desenvolver suas atividades de uma maneira que o satisfaça e conseqüentemente, a organização. Geralmente, o mau êxito das organizações está no modo como as pessoas são tratadas e não na falta de conhecimentos específicos, portanto, toda organização precisa de pessoas motivadas para que as metas e os objetivos propostos sejam alcançados.

Oferecer recursos é um ponto essencial para que as pessoas se sintam motivadas, pois esses proporcionam a satisfação com o trabalho, ou seja, as pessoas que desempenham suas tarefas satisfeitas elevarão sua produtividade o que é essencial para ambos, organização e indivíduo. Procurar atingir as

necessidades das pessoas é um fator primordial, pois estando com suas necessidades realizadas, suas responsabilidades na organização serão feitas com vontade e determinação.

As pessoas são diferentes umas das outras, têm objetivos diferentes, portanto é necessário um estudo detalhado de cada comportamento para avaliar o que as motiva, satisfaz e o que as tornam produtivas.

Os incontáveis objetivos que cada pessoa tem e a forma própria de perseguí-los determinam fatores de satisfação motivacional que são praticamente exclusivos a cada um (BERGAMINI, 1997).

Quando, no ambiente organizacional, há fatores que atrapalham o desempenho do funcionário, é viável a observação desses e posteriormente a retirada dos mesmos, pois o trabalho tem que ser realizado com extrema satisfação motivacional para que se possam atingir os objetivos desejados. Através das teorias motivacionais podemos obter um estudo detalhado sobre os fatores que influenciam o comportamento humano e os meios de alcançar uma motivação elevada que satisfaça ambas as partes envolvidas no processo.

No mundo é preciso ser entusiasmado. A pessoa entusiasmada é aquela que acredita na sua capacidade de transformar as coisas, de fazer dar certo. Entusiasmada é a pessoa que acredita em si. Acredita nos outros. Acredita na força que as pessoas têm de transformar o mundo e a própria realidade (MARINS FILHO, 1995).

O líder tem um papel fundamental dentro da organização, ele precisa oferecer condições favoráveis para seus colaboradores, que os motive, satisfaça e que os tornem entusiasmados com seu ambiente de trabalho e suas tarefas para que a organização obtenha resultados satisfatórios e junto, reconhecimento no mercado que está inserida, que também é fundamental para o crescimento e estabilidade da mesma.

3.2 Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais proporcionam um entendimento mais amplo de como motivar as pessoas e auxiliam os líderes no processo motivacional de seus

funcionários, portanto é de extrema importância seu desenvolvimento nas organizações.

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow: Maslow (*apud* HELLER, 2001, p. 8), acreditava que, para motivar totalmente uma pessoa, não bastava satisfazer apenas suas necessidades psicológicas e de segurança, pois novas necessidades de outras naturezas surgiriam. A hierarquia de Maslow pode ser aplicada em todos os aspectos da vida: quanto mais ambiciosa e satisfeita a pessoa, maior será o seu potencial de contribuição à empresa. Segundo Heller (2001, p. 8), as necessidades são: fisiológicas (contato humano; proteção alimento; sexo), necessidade de segurança (sensação de segurança, ausência do medo), sociais (contato com outras pessoas), estima (reconhecimento e aprovação por parte de outras pessoas) e realização (aproveitamento do potencial individual, conquistas, sucesso).

b) Teoria X e Y: Mc'Gregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento que chamou de Teoria X e Teoria Y. Os adeptos da primeira acreditam que sua equipe funciona movida apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores vêm no trabalho uma fonte de satisfação e são capazes de se dedicar para obter os melhores resultados (HELLER, 2001). 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 quatro premissas positivas, sob a chamada Teoria Y (*apud* ROBBINS, 2002, p. 153) são:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;

- As pessoas demonstrarão auto-orientação e auto controle 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 alta.

c) Teoria de Dois Fatores: Segundo essa teoria, não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários oferecidos para que haja um estímulo interno capaz de motivar (MACEDO *et al*, 2003, p.94). Herzberg (*apud* MACEDO *et al*, 2003, p. 94) distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho.

- Fatores higiênicos - são os de manutenção, presentes no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade;
- Fatores motivacionais - são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que têm o poder de gerar um estado de satisfação. Por exemplos, desafios, reconhecimento, grau de autonomia, auto-realização.

Para o autor, a satisfação é consequência dos fatores motivacionais, já a insatisfação é consequência dos fatores higiênicos.

d) Teoria ERG: Para Alderfer (*apud* CERTO, 2003, p. 350), a teoria ERG “tem implicações para o gerenciamento. Os funcionários frustrados com o trabalho que não oferece oportunidades de crescimento ou de desenvolvimento no cargo podem concentrar sua energia tentando ganhar mais dinheiro, regredindo a um nível inferior de necessidades”. Segundo Aldefer (*apud* STONER e FREEMAN, 1999, p. 326), “quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam mesmo já tendo sido satisfeitas”.

e) Teoria das Necessidades, de McClelland: Segundo Robbins (2002, p. 158) essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. A teoria enfoca três necessidades: realização, poder e associação. A necessidade de realização é a busca da excelência, de se realizar em

relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Os grandes realizadores não são jogadores, eles preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado por conta da sorte ou da ação de outras pessoas. A necessidade de poder é a necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente, é o desejo de impactar, de ter influencia de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm essa necessidade em alta gostam de estar no comando, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influencia do que propriamente com o desempenho eficaz. A necessidade de associação é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. As pessoas que têm essa orientação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

- f) Teoria Cognitiva: Segundo Robbins (2002, p.160) essa teoria sustenta que, quando as recompensas externas são usadas pela organização como forma de premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, que resultam do individuo fazer o que gosta, são reduzidas. Quando a recompensa externa é dada por um individuo ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse pela tarefa em si. Isso acontece porque a pessoa experimenta uma perda de controle sobre seu próprio comportamento, diminuindo a motivação intrínseca que existia; a eliminação da recompensa externa pode mudar a maneira como o individuo vê o motivo de realizar uma determinada tarefa.
- g) Teoria da Fixação por Objetivos: Segundo Robbins (2002, p.162) essa teoria sustenta que objetivos específicos e difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos. Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço será despendido ao seu alcance.

h) Teoria do Reforço Positivo: Segundo Megginson *et al* (1998, p. 361 e 362), a teoria do reforço positivo afirma que o comportamento ao qual se seguem conseqüências satisfatórias tende a ser repetido, enquanto que o comportamento seguido de conseqüências insatisfatórias tende a não se repetir. Dessa forma, o comportamento é influenciado ou dirigido da maneira que o ambiente (organização) deseja. A teoria do reforço positivo pode funcionar de duas maneiras:

- Você pode reforçar (elogio, recompensa) o comportamento favorável do empregado (chegar ns hora certa), portanto encorajando-o a repeti-lo;
- Você pode desencorajá-lo (repreende-lo, dar um aviso disciplinar escrito) em relação a esse comportamento desfavorável através de punição, fazendo com que não haja repetição.

i) Teoria da Equidade: Para Adams (*apud* CHIAVENATO, 2004, p. 244), a teoria da equidade “se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros”.

j) Teoria da Expectativa: Segundo Maximiano (1997, p. 208), a teoria da expectativa “propõe a motivação como o processo complexo, que liga o esforço ao desempenho e este à recompensa”. De acordo com essa teoria, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas. A teoria da expectativa procura explicar como as crenças e expectativas que as pessoas têm a respeito do seu trabalho combinam-se com força de seus desejos, para produzir algum tipo de força motivacional. Em essência, a teoria estabelece que (MAXIMIANO, 1997, p. 206):

- O desempenho que se alcança é proporcional ao esforço que se faz;
- O esforço que se faz é proporcional ao valor que se dá à recompensa;
- Se a recompensa for atraente, a motivação para fazer o esforço será grande.

Portanto, todas essas teorias têm suas relevâncias no assunto em questão, pois possibilitam ao gestor um amplo conteúdo que auxilia no comportamento dos funcionários. Essas teorias servem de suporte ao gestor que deseja motivar sua equipe proporcionando melhores resultados, satisfação e maior produtividade. Através da motivação pode-se atingir os objetivos específicos da organização. Os

fatores motivadores, conquistas, avanços, interesses, reconhecimento e responsabilidade, geram a satisfação, que é fundamental na vida dos funcionários. Quando há satisfação, há um melhor desempenho, há um comprometimento do funcionário com a organização. A satisfação com o trabalho torna o ambiente organizacional mais agradável, a organização passa a ser um local de conforto, de prazer onde o funcionário dá o melhor de si para alcançar seus objetivos e os objetivos da organização.

3.3 Como motivar pessoas

Motivar pessoas não é uma tarefa muito fácil, pois as diferenças existem, o que torna difícil lidar com todas elas. O líder deve ser um artista muitas vezes, deve saber o melhor caminho, a melhor estratégia para alcançar a motivação e sempre, deve se orientar por um único objetivo, que é o alto rendimento dos seus funcionários.

Segundo Heller (2001, p. 32), para poder motivar existe alguns passos:

- Comece avaliando cada integrante do grupo. Isso permite formar a idéia, ainda vaga, sobre a melhor maneira de motivar cada um a atingir seu potencial máximo;
- Observe as pessoas sem preconceitos;
- Concentre a atenção no desempenho: personalidade, hábitos ou aparência física ficam em segundo plano. Um líder deve apreciar todos e não favorecer ninguém;
- Nunca aceite a tarefa de juiz nos conflitos entre membros da equipe. Guarde sua opinião para você.

Para realizar um processo motivacional que agrade a todas as pessoas, é preciso dar importância para as diferenças de cada um, é necessário trabalhar com essas diferenças de modo que elas se transformem em motivação, pois é a motivação a principal ferramenta que auxiliará no desempenho e rendimento dos funcionários.

Necessidades satisfeitas são fundamentais para o alcance das metas e dos objetivos. Quando as necessidades dos profissionais são atingidas, eles tendem a se esforçar mais dentro da organização dando o melhor de si para o benefício de ambos.

Heller (2001, p. 33) relata diferentes necessidades entre o jovem profissional e o profissional experiente que são fundamentais para a motivação de ambos os níveis. As necessidades do jovem profissional são:

- Reconhecimento;
- Interesse alto e satisfação no trabalho;
- Promoções regulares;
- Bom nível salarial;
- Mais tempo livre para dedicar à vida pessoal.

As necessidades do profissional experiente, segundo Heller (2001, p. 33) são:

- Recompensa na forma de bônus anual;
- Promoção em bases regulares;
- Segurança do cargo;
- *Status* na equipe;
- Responsabilidade pelas tarefas.

Segundo Gil (2001, p. 210), motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis. Apesar das dificuldades pode-se apresentar uma série de recomendações que poderão de alguma forma influir na motivação de seus empregados, são elas:

- a) Valorize as pessoas: um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Convém ressaltar que nem sempre é possível e nem mesmo necessário que os membros da equipe gostem de seu gerente, mas que gostem de trabalhar com ele;
- b) Reconheça os avanços: os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador;
- c) Encoraje iniciativas: a iniciativa das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação. O recurso de solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores de motivação;
- d) Ofereça incentivos: incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas. A concessão de incentivos como elementos

motivadores não pode, portanto, confundir-se com a concessão de aumentos salariais ou de benefícios pessoais ou familiares;

- e) Enriqueça as funções: o enriquecimento do trabalho requer o desenvolvimento de novas habilidades dos empregados;
- f) Delegue autoridade: convém delegar aos comandados todas as tarefas que não precisam ser feitas necessariamente pela gerencia. Torna-se necessário, no entanto, definir com precisão o nível de autoridade que pode ser delegado para que se mantenha o controle geral da situação;
- g) Faça avaliações: as avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um *feedback* regular aos funcionários. Assim, convém aproveitar esses momentos para ressaltar as conquistas e traços positivos;
- h) Promova mudanças: como as mudanças são suficientes para elevar a moral do grupo, convém que os gerentes procurem áreas adequadas a mudanças experimentais. Assim, revisar regularmente os diversos aspectos dos métodos gerenciais pode ser bastante estimulante para a equipe de trabalho (GIL, 2001).

Portanto, atingindo essas necessidades e colocar em prática essas recomendações, a organização estará promovendo uma motivação alta, a satisfação com o trabalho e, conseqüentemente a alta produtividade, que são fatores importantes para o crescimento e o reconhecimento da empresa no mercado a qual ela está inserida.

3.3.1 Programas de reconhecimento

Uma empresa que deseja ver seu funcionário motivado, satisfeito e produtivo precisa estabelecer padrões que os tornem como tal. Reconhecer um funcionário e o incentivar são fatores importantes no processo motivacional, o qual se deseja atingir.

Segundo Robbins (2002, p. 185), alguns programas motivacionais podem ser adotados pelas organizações, são eles:

- a) Programa de reconhecimento dos funcionários: Esse programa pode tomar diferentes formatos. Os melhores utilizam múltiplas fontes e reconhecem tanto as realizações dos indivíduos como as do grupo;
- b) Programa de envolvimento dos funcionários: é um processo participativo que utiliza todo o contingente de funcionários e é elaborado para estimular o crescente comprometimento com a organização. O envolvimento dos funcionários tornou-se um termo genérico que cobre grande variedade de técnicas. Por exemplo, engloba idéias populares como a participação dos funcionários ou gestão participativa, democracia no ambiente de trabalho, autonomia (*empowerment*) e participação acionária dos funcionários;
- c) Programa de remuneração variável: planos de remuneração por unidade produzida, incentivos salariais, participação nos lucros e participação nos ganhos são algumas das formas possíveis de programas de remuneração variável. Uma parte da remuneração do funcionário se baseia em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional;
- d) Plano de remuneração por habilidades: as organizações contratam as pessoas por causa de suas habilidades, determinam seus cargos e as remuneram de acordo com seu posto ou categoria. A remuneração por habilidades é uma alternativa à remuneração com base no cargo. Esse plano estabelece o nível salarial com base na quantidade de habilidades do funcionário ou na variedade de funções que ele é capaz de desempenhar;
- e) Benefícios flexíveis: os funcionários criam seu próprio programa de benefícios, de maneira que atenda suas necessidades pessoais, escolhendo entre diversos itens de um cardápio de opções.

Segundo Heller (2001, p. 35), "é preciso motivar ao mesmo tempo a equipe e cada um colaborador individualmente, envolvendo-os nas decisões dos orçamentos, objetivos e outras metas; é importante definir a combinação exata entre o objetivo e as recompensas, de modo a ampliar os esforços e alcançar retorno econômico para a empresa, lembrando que nenhuma relação entre recompensa e objetivos tem efeito se ambos não são realistas e justos".

Ao tentar reduzir custos, por exemplo, informe a equipe sobre os gastos atuais e fixe uma meta a ser buscada. Ofereça uma parte do total economizado como recompensa (HELLER, 2001, p. 35).

Portanto, quando uma empresa promove algum desses planos, ela tem avanços significativos em sua estrutura, em seu ambiente organizacional. Ela consegue atingir seus objetivos com agilidade e, acima de tudo, com o comprometimento de seus funcionários, pois eles se sentem importantes e ao mesmo tempo, motivados. Promover o reconhecimento e o envolvimento dos funcionários na organização é uma maneira de obter a satisfação dos mesmos. É fundamental um gestor manter um funcionário satisfeito, pois é através desse funcionário que as metas serão alcançadas.

É preciso valorizar os funcionários em qualquer circunstância. Criar um ambiente cooperativo o torna mais agradável, as pessoas se relacionarão com mais facilidade, o espírito de equipe se faz presente e transforma a organização em um local de conforto. Empresas de destaque no mercado através da satisfação de seus funcionários. Quando um funcionário está satisfeito, ele, conseqüentemente, está motivado, portanto desempenha suas funções com seriedade, proporcionando uma melhoria no atendimento, qualidade dos serviços prestados e a satisfação do cliente.

A satisfação gera resultados satisfatórios, que são alcançados através das teorias motivacionais desenvolvidas pela organização. Funcionários motivados sempre alcançam as metas e os objetivos pré-estabelecidos, proporcionam a fidelização de clientes e se sentem satisfeitos, o que é importante e necessário para a organização.

3.3.2 Como incentivar funcionários

Há várias formas de promover o incentivo dos funcionários. Mas para isso é necessário avaliar as necessidades individuais e do grupo. Pessoas são diferentes, portanto tem necessidades diferentes, o que torna os incentivos diferentes. É sempre útil lembrar o que a empresa pode oferecer de incentivos, pois nem sempre ela poderá oferecer incentivos financeiros, portanto analisar as possibilidades que ela tem, também é importante.

Heller (2001, p. 35) relata alguns modos de oferecer incentivos que motivam a equipe, são eles:

- Se sua equipe for grande, subdivida-a em times e ofereça um 'prêmio' para o grupo vencedor;
- Para incentivar todos, divida a equipe em três times e reparta a recompensa em 'prêmios' equivalentes ao primeiro, segundo e terceiro lugares;
- Não estabeleça limite aos incentivos, crie objetivos individuais para cada um;
- Permita que as pessoas estabeleçam seus próprios objetivos e associe os incentivos às ambições e aos êxitos;
- Estabeleça um princípio: ninguém ganha nada até que se atinja a meta;
- Organize uma 'rifa': cada 10% de melhora no desempenho dá direito a um bilhete para concorrer a prêmios;
- Crie incentivos extras para bons desempenhos logo no início do período financeiro, para acender os ânimos.

Portanto, incentivar funcionários tem que ser uma prática desenvolvida pelo gestor constantemente. Métodos de incentivos possibilitam uma melhoria no comportamento do funcionário, fazendo com ele se sinta motivado o suficiente para "vestir a camisa da organização". Os gestores precisam de sabedoria para lidar com as necessidades e diferenças de cada indivíduo, pois eles são as principais pessoas dentro da organização.

3.4 Facilitadores motivacionais

Constantemente os gestores devem estar buscando formas de motivar seus funcionários com maior facilidade, procurando, sempre, obter a eficácia e a eficiência dentro da organização. Portanto, estar atento às necessidades e desejos de cada funcionário é um fator importante na busca dos facilitadores motivacionais.

Segundo Byham (*apud* MACÊDO *et al*, 2003, p. 100), são três os comportamentos que o gestor deve adotar na relação com sua equipe, para facilitar a motivação das pessoas, descritos a seguir:

- a) Mantenha ou aumente a auto-estima: as pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e têm maior facilidade para trabalhar em equipe. É preciso concentrar-se nos fatos, e não na pessoa: Seja específico: embora não esteja errado dizer simplesmente "bom trabalho", é importante esclarecer porque esse trabalho é positivo, pois assim não haverá dúvidas sobre o que se está elogiando; Seja sincero: elogios falsos e forçados são fáceis de perceber e geralmente fazem mais mal do que bem.

- b) Ouça e responda com empatia: ter empatia é procurar entender o que a outra pessoa está vivendo, imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência. Mostrar ao outro que ele está sendo ouvido e entendido estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados em consideração.
- c) Peça ajuda para solucionar um problema: solicitar idéias cria um clima de cooperação que estimula a pessoa a enfrentar sugestões.

Todas as pessoas, para se sentirem motivadas, precisam se sentir valorizadas, precisam perceber que suas opiniões, que suas sugestões estão sendo acatadas pelo gestor e organização. Um funcionário percebendo que suas opiniões estão sendo ouvidas trabalha com mais dedicação, com comprometimento, com seriedade, responsabilidade e acima de tudo, trabalha completamente motivado, pois um dos fatores mais importantes que proporciona tal efeito, é o reconhecimento, é o funcionário se sentir importante para a organização o qual está inserido.

3.5 Satisfação com o trabalho

Quando se fala em satisfação com o trabalho, pensa-se em produtividade, pensa-se no desempenho do funcionário dentro da organização. São assuntos diretamente relacionados que são importantes para a eficácia organizacional.

Segundo Robbins (2002, p. 74), a satisfação com o trabalho é “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. Ele estabelece algumas relações entre satisfação e produtividade; satisfação e absenteísmo e satisfação e rotatividade, são elas (ROBBINS, 2002, p. 75 - 76):

- a) Satisfação e produtividade: As organizações com funcionários mais satisfeitos, tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos;
- b) Satisfação e absenteísmo: As organizações que facilitam as faltas por motivos de saúde estimulam todos os funcionários, inclusive aqueles que são absolutamente satisfeitos, a faltar mais. Mas a satisfação leva, diretamente, a maior freqüência ao trabalho;
- c) Satisfação e rotatividade: A satisfação esta negativamente relacionada com a rotatividade. Um importante moderador de relação satisfação-rotatividade é o nível de desempenho do trabalhador. O nível de satisfação é menos importante para a previsão de trabalhadores com desempenho superior porque as organizações geralmente fazem grandes esforços para manter esses funcionários. Com os funcionários de pior desempenho, acontece exatamente o contrário. Poucos esforços são feitos para mantê-los no emprego.

É sempre importante lembrar que a satisfação está relacionada diretamente com a motivação e, em conseqüência disso, fatores como produtividade, rotatividade e

absenteísmo se tornam fundamentais quando o processo motivacional está sendo desenvolvido na organização. Saber como lidar com cada situação é necessário para garantir um desempenho favorável. Os gestores precisam estar atentos a todos os fatores que proporcionam a motivação do funcionário para gerar melhor desempenho organizacional.

4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso foi realizado na empresa Suécia Veículos S/A com a finalidade de avaliar se há motivação, e se há satisfação dos funcionários. É um estudo de grande importância, pois proporcionará melhorias para a organização.

4.1 Caracterização da Organização

A Suécia Veículos é uma concessionária de caminhões VOLVO. Suas principais atividades são o comércio de veículos novos, semi-novos, venda de peças, manutenção de veículos e assistência técnica.

Diariamente a empresa recebe peças com a finalidade de atender àqueles clientes que necessitam das mesmas. As peças que chegam são conferidas uma à uma e posteriormente alocadas em endereços pré-determinados, o que possibilita um atendimento com maior agilidade.

4.2 Apresentação dos dados

Para analisar se a empresa motiva seus funcionários e se há práticas motivacionais na mesma foi aplicado um questionário baseado na escala de Likert, contendo 13 questões, avaliando o nível de concordância de cada funcionário.

Em relação à primeira questão do questionário, prática motivacional, a maioria dos funcionários teve um nível de concordância baixo.

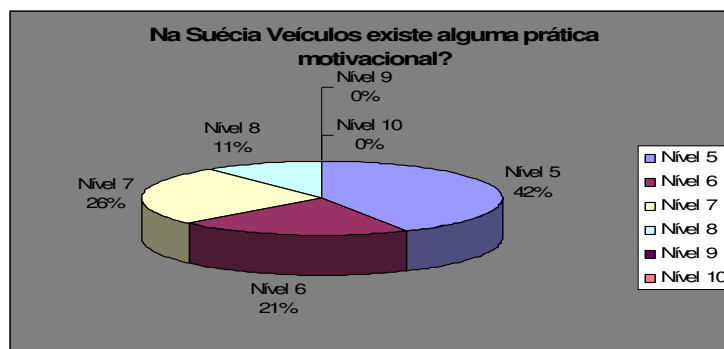


Gráfico 1 – Prática motivacional

Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Com isso, pode-se chegar à conclusão de que é necessário a empresa promover a motivação de seus funcionários para que os mesmos trabalhem com eficiência e eficácia. Saber o que os tornam motivados e promover práticas motivacionais é um passo importante para que os objetivos da organização seja alcançados. Oferecer recursos é um ponto essencial para que as pessoas se sintam motivadas, pois esses proporcionam a satisfação com o trabalho.

Quanto ao reconhecimento do supervisor quando um funcionário desempenha uma tarefa com excelência, percebe-se que a maioria deles tem um *feedback* do supervisor.

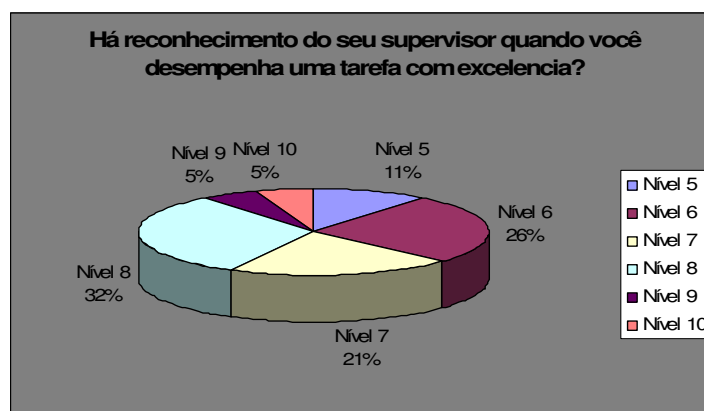


Gráfico 2 – Reconhecimento do supervisor
Fonte: Elaborado pela aluna Thaís Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

É importante o supervisor reconhecer o trabalho de seu funcionário para que o processo motivacional seja atingido. Há várias formas de reconhecimento que segundo Robbins (2002, p. 185) pode ser através da remuneração variável, envolvimento dos funcionários, remuneração por habilidades e benefícios flexíveis.

Promovendo alguns desses planos, a organização poderá atingir esse objetivo em uma proporção mais elevada, atingindo todos os funcionários da organização. É importante tanto para o supervisor quanto para os funcionários obter um *feedback*, pois é através dele que se percebe onde se deve melhorar.

A questão da valorização dos funcionários, gráfico 3, da Suécia Veículos S/A através de incentivos tem um nível de concordância muito baixo, a grande parte dos arguidos, 36%, não concordam que a empresa valorize seus funcionários através de incentivos.

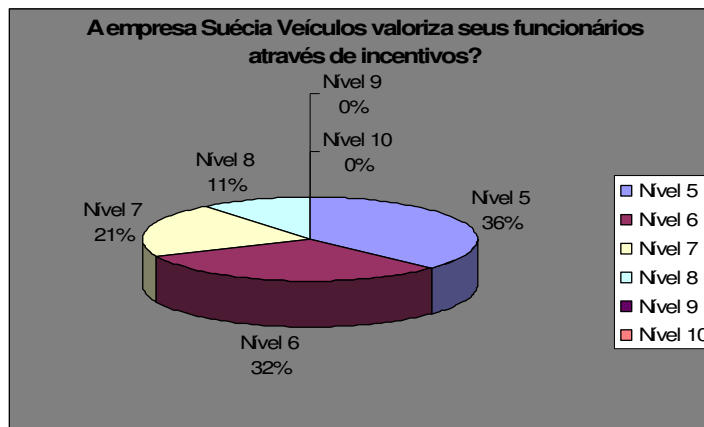


Gráfico 3 – Valorização dos funcionários através de incentivos
Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Para incentivar os funcionários, a empresa Suécia Veículos S/A precisa, em primeiro lugar, conhecer as necessidades básicas de cada um. Conhecendo-as, ela poderá estabelecer incentivos buscando assim, a valorização e o reconhecimento dos mesmos. É importante oferecer incentivos, pois eles são fundamentais para a motivação, possibilitam uma melhoria no comportamento do funcionário.

Motivar o funcionário e valorizar seu trabalho é essencial para o alcance dos objetivos, pois um funcionário valorizado e motivado trabalha com prazer, ele “veste a camisa da empresa”, pois ela proporciona a ele um reconhecimento único que satisfaz suas necessidades. O supervisor tem que ter sabedoria, pois é através dela que ele procura soluções para motivar e valorizar seus colaboradores.

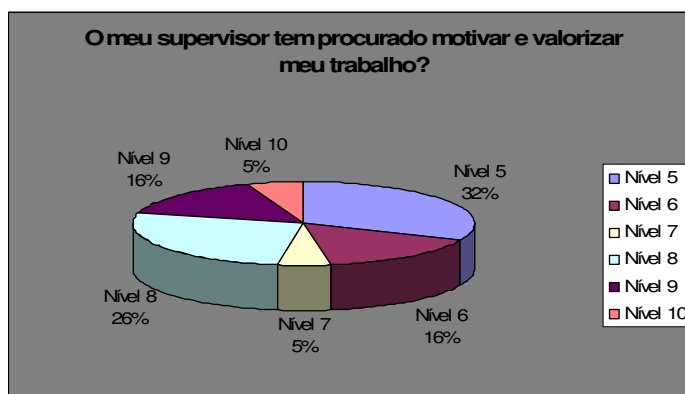


Gráfico 4 – Motivação e valorização do trabalho
Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Através do gráfico acima, pode-se perceber que a valorização do trabalho e a motivação do funcionário pelo supervisor não estão sendo realizadas. Portanto, o

supervisor precisa verificar o que torna esse fator elevado, mas para isso ele precisa agir com tranqüilidade e paciência, pois cada um tem pensamentos e opiniões diferentes. Validar as opiniões é importante na elaboração de caminhos para alcançar o objetivo em questão.

No gráfico abaixo, temos a satisfação do funcionário em relação à função que exerce. Percebemos que o nível de concordância dos mesmos está elevado. Portanto, a organização precisa relacionar elementos que os tornam satisfeitos com seu trabalho e, cada dia, procurar mantê-los, pois é importante para a estrutura organizacional e para o alto comprometimento do funcionário com a organização.

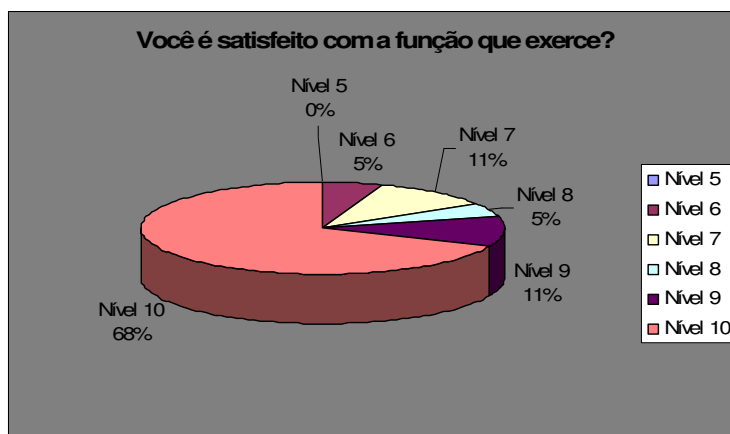


Gráfico 5 – Satisfação com a função que exerce

Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Tendo uma satisfação elevada, o funcionário tem uma produtividade maior e um desempenho desejável. É necessário que o gestor fique atento aos fatores que trazem a satisfação com o trabalho, para que possa, constantemente, estabelecer parâmetros motivacionais que o auxiliem na satisfação de cada funcionário.

Em relação ao incentivo, gráfico 6, para o funcionário que se destaca em produção, a maioria tem um nível de concordância elevado, mas uma parte não concorda com essa questão. Portanto, a organização, Suécia Veículo S/A, precisa buscar informações de seus funcionários para promover incentivos quando os mesmos desempenharem funções com eficiência e eficácia e procurar sempre, manter o nível elevado daqueles que concordaram com a questão. Os incentivos precisam ser elaborados com muita coerência para que as necessidades dos mesmos sejam satisfeitas, proporcionando, assim, a motivação.

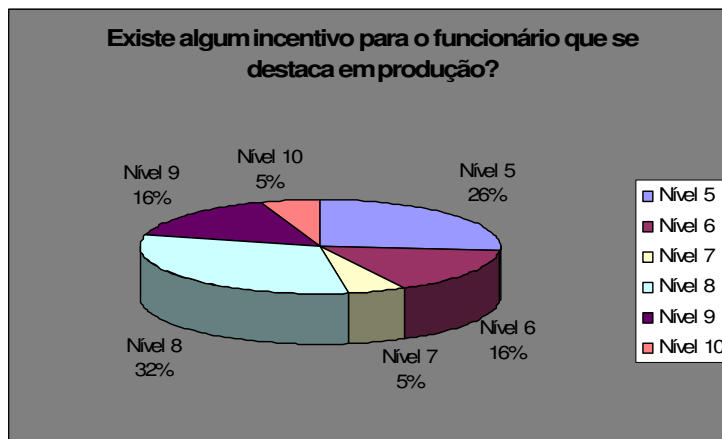


Gráfico 6 – Incentivo para o funcionário que se destaca em produção
 Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Ao serem questionados se a empresa oferece condições favoráveis para gerar a motivação e a satisfação de seus funcionários, gráfico 7, 52% dos funcionários tiveram um nível de concordância baixo. É fundamental a empresa sempre proporcionar a motivação e a satisfação, pois são elas que tornam a empresa destaque no mercado. Se os funcionários tiverem um grau de motivação e satisfação elevada, os objetivos e as metas da organização serão sempre atingidos, pois eles trabalharão com vontade, com garra e determinação.

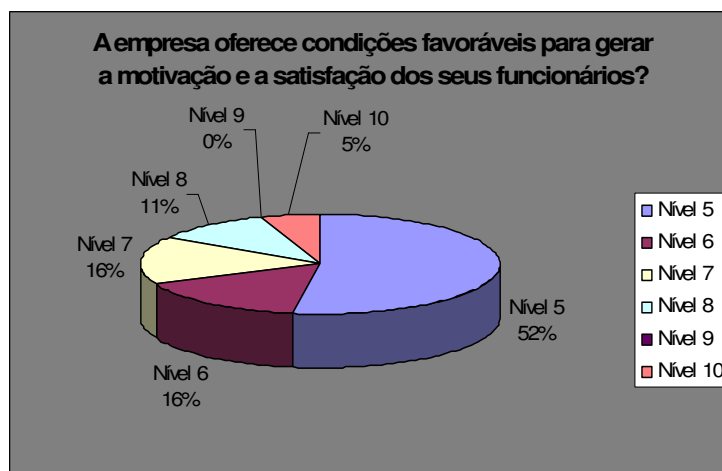


Gráfico 7 – Condições favoráveis para gerar a satisfação e a motivação
 Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Através do gráfico 8, percebeu-se que as necessidades básicas dos funcionários, da organização em estudo, não são satisfeitas. Elas são fundamentais para que os funcionários possam trabalhar com prazer, vontade e determinação. As necessidades fisiológicas, de segurança, social, auto estima e realização são

necessidades, que se satisfeitas, promovem a motivação dos funcionários e uma alta produtividade. Portanto, é preciso sempre estar preocupado com elas e buscar, constantemente, seu alcance.

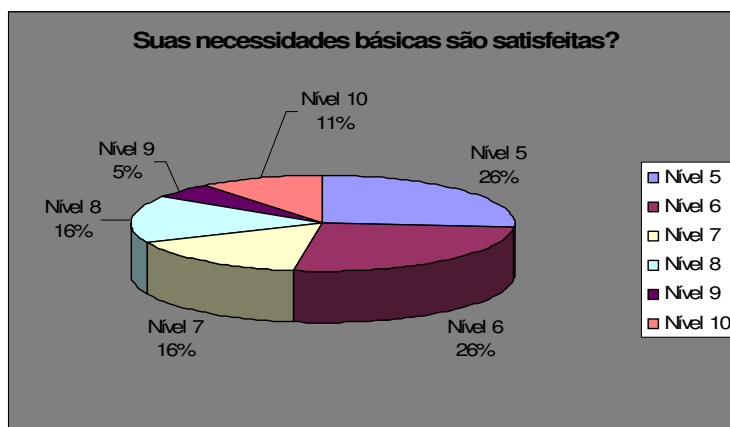


Gráfico 8 – Necessidades básicas

Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

A satisfação dos funcionários ocorre quando as necessidades básicas são atingidas. Satisfazê-las é necessário para que na organização tenha sempre funcionários satisfeitos, capazes de ajudar a mesma na solução de problemas, no alcance dos objetivos pré-estabelecidos.

Solicitar a participação dos funcionários na solução de problemas foi uma questão em que a maioria concordou. O que mostra que a empresa está procurando estabelecer relações de parceria com seus funcionários, dando a importância a cada um na execução das tarefas. Os gráficos 9, 10 e 11 mostram que a maioria dos funcionários tem um nível de concordância elevado.

Facilitar a motivação dos funcionários tem que ser uma prática desenvolvida pelo gestor, pois cabe a ele analisar qual é o caminho que deve ser percorrido na elaboração de estratégias motivacionais. Ser sábio é fundamental, pois ajuda o gestor a chegar a conclusões mais precisas. Estar disposto a elaborar estratégias para promover a motivação dos funcionários é necessário, pois sem disposição não existe possibilidade de gerar a motivação, pois o gestor, na maioria das vezes, é o espelho da sua equipe. Ele, em primeiro lugar, precisa estar motivado para que a motivação de seus funcionários possa ser facilitada e desenvolvida ao longo de sua gestão.

Mostrar ao funcionário que ele é importante na solução de problemas é um caminho eficaz para alcançar a motivação, pois ele se sentirá importante na elaboração de objetivos e, com certeza, se empenhará para atingi-los.

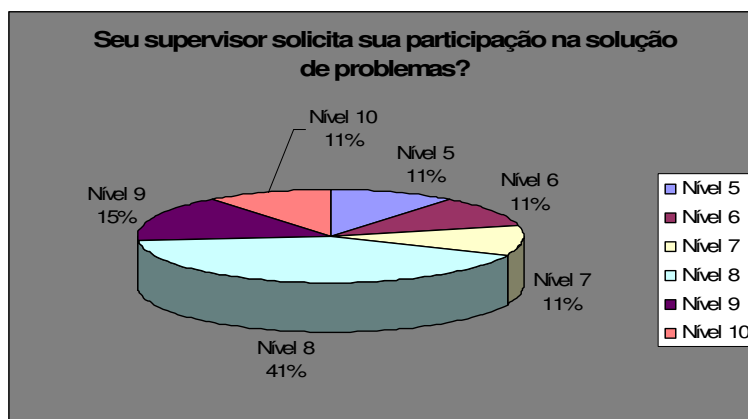


Gráfico 9 – Participação na solução de problemas
Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Solicitar a participação dos funcionários na solução de problemas, ouvir e responder com empatia suas questões, aumentar sua auto-estima são alguns exemplos de facilitadores motivacionais. Eles podem promover a eficiência e eficácia de cada um e da organização.

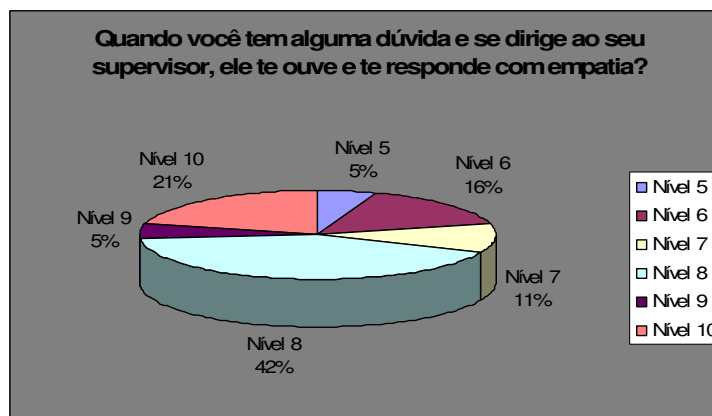


Gráfico 10 – Ao dirigir ao seu supervisor, ele te ouve e te responde com empatia?
Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

É necessário à organização se preocupar com as opiniões, com as dúvidas dos seus colaboradores, pois assim terá um desempenho elevado, se destacando no mercado onde está inserida. Segundo Byham (*apud* MACÊDO *et al*, 2003, p. 100), ter empatia “é procurar entender o que a outra pessoa está vivendo, imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência. Mostrar ao outro que ele está sendo

ouvido e entendido estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados em consideração”.

A auto estima também precisa ser elevada para que a motivação aconteça. Segundo Byham (*apud* MACÊDO *et al*, 2003, p. 100), é preciso ser específico e sincero para que a auto estima seja desenvolvida.

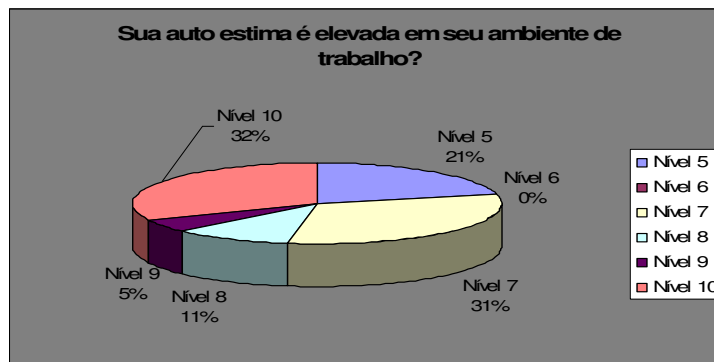


Gráfico 11 – Auto estima

Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Elevar a auto-estima do funcionário é proporcionar a ele determinação, vontade de lutar para que a empresa atinja seus objetivos. Portanto, a auto-estima deve sempre ser lembrada como uma forma de facilitar a motivação, através dela o funcionário se sente atraído para alcançar os interesses da organização e conseqüentemente, seus interesses.

Os resultados obtidos através dos gráficos 12 e 13 foram satisfatórios. As questões são importantes para a organização, e obter um resultado elevado, é o que toda organização espera, mas é preciso trabalhar em cima desses resultados para que os mesmos sejam, a cada dia, melhores e mais elevados.

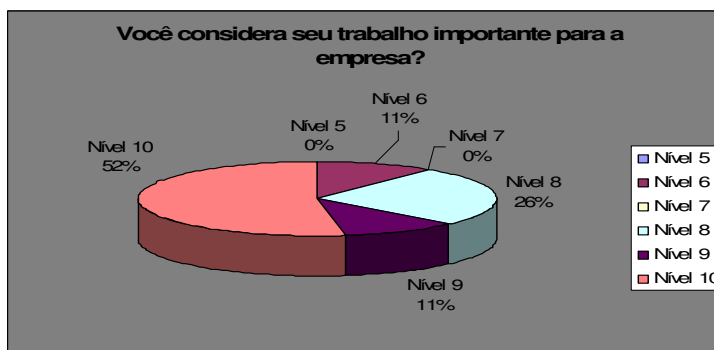


Gráfico 12 – Importância do trabalho

Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Na Suécia Veículos S/A a maioria dos funcionários considera seu trabalho importante para a organização. Mostrar a importância do trabalho de cada um é uma tarefa especialmente do gestor, pois ele é o exemplo dentro da organização.

Quando o trabalho é considerado importante, há um relacionamento agradável entre os funcionários, pois se sentem especiais. Eles percebem que seu trabalho é essencial para a empresa, o que proporciona melhores resultados e desempenhos satisfatórios. Mostrar às pessoas o valor de seu trabalho faz com que a motivação se torne presente.

Um funcionário satisfeito tem uma motivação e um rendimento elevado. De acordo com o gráfico a seguir, pode-se perceber que os funcionários, a maioria, concordam com a questão. Segundo Robbins (2002, p. 74-75) “as organizações com indivíduos mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com indivíduos menos satisfeitos”.

A organização, percebendo que seus funcionários estão satisfeitos deve procurar manter essa satisfação para que o crescimento, a produção e a motivação seja elevada. Aqueles cuja satisfação é baixa, a organização deverá dar mais atenção, pois é o todo que proporciona o melhor rendimento, o crescimento e o reconhecimento da mesma no mercado.

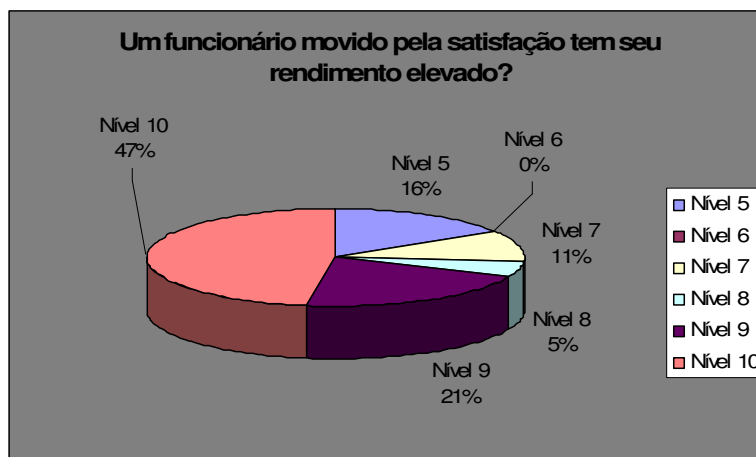


Gráfico 13 – Rendimento elevado

Fonte: Elaborado pela aluna Thaísa Fernandes de Carvalho Mota em 26/03/07

Proporcionar a satisfação dos funcionários é uma estratégia inteligente do gestor, pois todo funcionário satisfeito, procura obter resultados satisfatórios. Ele dá o

melhor de si, procura sempre elevar seu rendimento e sua produção. No caso da Suécia Veículos S/A, os funcionários têm essa consciência de que satisfeitos, terão um rendimento elevado. Portanto, o que a empresa precisa fazer é promover essa satisfação, pois assim, estará beneficiando a si mesma, promovendo seu crescimento e estabilidade.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal analisar o termo motivação na Suécia Veículos S/A. É importante para a organização estar atenta às opiniões dos indivíduos para que ela promova a motivação, a satisfação e conseqüentemente um rendimento elevado.

Em relação ao problema de pesquisa, percebeu-se que na empresa, Suécia Veículos S/A, não há motivação. O nível motivacional dos funcionários é baixo, o que torna necessário aprimorar e refazer a estratégia da empresa para que a motivação se torne um fator constante e elevado dentro da organização. É importante o gestor estar atento às necessidades básicas dos seus subordinados para que haja um comprometimento maior dos mesmos. Proporcionar meios para que os funcionários se tornem motivados é uma estratégia sábia, pois a empresa precisa dos seus colaboradores para adquirir melhor desempenho e melhores resultados.

Os objetivos geral e específicos foram alcançados, mas é preciso que a organização fique atenta às questões propostas, pois pode-se perceber que a maioria das pessoas tem um nível de concordância baixo em relação à sua valorização para a mesma. Através do estudo, percebeu-se que não há uma concordância elevada dos funcionários quanto à prática motivacional. Ela precisa buscar apoio de profissionais capacitados que a auxiliem na elaboração dessas práticas, pois é importante para a organização proporcioná-las.

A maioria dos funcionários da Suécia Veículos S/A estão satisfeitos com a função que exerce, mas ao mesmo tempo mostram, através do gráfico 7, que a mesma não oferece condições favoráveis para gerar a motivação e satisfação. Com isso, surgem algumas sugestões para que essa prática possa ser desenvolvida com mais freqüência. Estudar a melhor maneira de se relacionar com cada funcionário, fixar objetivos que possibilitem os mesmos atuarem melhor, valorizá-los, oferecer planos de incentivos e benefícios são sugestões viáveis para que haja a motivação e a satisfação dos funcionários.

Na parte literária não houve dificuldades, pois é um assunto muito discutido nas organizações o que permite um melhor aprimoramento. Quanto ao estudo de caso e

a coleta dos dados não foi encontrado nenhuma dificuldade. O questionário permite que as pessoas respondam com tranquilidade, pois a sua opinião é individual e confidencial.

Realizar este estudo foi importante, pois permitiu uma experiência única a qual ficará memorizada por muitos anos. Foi um desafio trabalhar esse tema, mas ao longo do tempo, o medo, a preocupação de fazer o melhor cumprindo os prazos e os requisitos pré – estabelecidos foi superada permitindo a conclusão do trabalho com eficiência e eficácia. Acredita-se que o estudo realizado terá grandes repercussões para a Suécia Veículos, pois percebeu-se que há necessidade proporcionar, cada vez mais, a motivação dos funcionários para que haja a satisfação, melhores desempenhos e, conseqüentemente, melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese/ Edivaldo M. Boaventura. São Paulo: Atlas, 2004.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.
- CRUZ, Carla, RIBEIRO, Vera. **Metodologia científica**: teoria e pratica. Rio de Janeiro: Axcel Books Ltda, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. 4.ed. São Paulo: Publifolha, 2001.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1993.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias, RODRIGUES, Denise Ferreira, JOHANN, Maria Elizabeth Pupe, CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 2.ed. revista e atualizada. Rio de janeiro: FGV, 2003.
- MARINS FILHO, Luiz Almeida. **Socorro! Preciso de motivação**: dicas semanais para o seu sucesso pessoal e empresarial. 14.ed. São Paulo: Harbra, 1995.
- MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.
- MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica**: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa. 3.ed. Brasília: Edição do Autor/ Gráfica Redentorista, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SCHERMERHORN, John R Jr., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SIMCSIK, Tibor. **OSM**: organização, sistemas e métodos. São Paulo: Futura, 2001.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: JC, 1999.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Prezado (a):

O questionário anexo tem como objetivo levantar informações a respeito da motivação e suas aplicações na Suécia Veículos S/A, fazendo parte do estudo da monografia, que é uma disciplina apresentada como requisito para a conclusão do curso de bacharelado de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Agradeço a colaboração.

Tháisa Fernandes de Carvalho Mota

APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO

De acordo com os itens a seguir, procure identificar o nível de satisfação que cada um deles lhe proporciona. Dê uma nota de 5 a 10 para cada uma das questões abaixo:	Nível de Concordância ,5,6,7,8,9,10
01. Na Suécia Veículos existe alguma prática motivacional	
02. Há reconhecimento do seu supervisor quando você desempenha uma tarefa com excelência	
03. A empresa Suécia Veículos valoriza seus funcionários através de incentivos	
04. O meu supervisor tem procurado motivar e valorizar meu trabalho	
05. Você é satisfeito com a função que exerce	
06. Existe algum incentivo para o funcionário que se destaca em produção	
07. A empresa oferece condições favoráveis para gerar a motivação e a satisfação de seus funcionários	
08. Suas necessidades básicas são satisfeitas	
09. Seu supervisor solicita sua participação na solução de problemas	
10. Quando você tem alguma dúvida e se dirige ao seu supervisor, ele te ouve e te responde com empatia	
11. Sua auto estima é elevada em seu ambiente de trabalho	
12. Você considera seu trabalho importante para a empresa	
13. Um funcionário movido pela satisfação tem seu rendimento elevado	