



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

**Programas motivacionais utilizados para melhorar o desempenho do
colaborador na Schipper & Thompson.**

Camilla Pais Faccin
RA: 2080020/6

PROFESSOR ORIENTADOR:
Erika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, 10 de Novembro de 2010.

Camilla Pais Faccin

Programas motivacionais utilizados para melhorar o desempenho do colaborador na Schipper & Thompson.

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Erika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

Prof.(a):
Orientador

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

Brasília/DF, 10 de Novembro de 2010.

Programas motivacionais utilizados para melhorar o desempenho do colaborador na Schipper & Thompson.

Camilla Pais Faccin*

RESUMO

Este artigo tem como objetivo fazer um estudo sobre a Motivação dos funcionários, e como esta pode influir no desempenho dentro do ambiente de trabalho, analisando a teoria e os conceitos desse tema, e buscando aliá-los com a prática. Percebe-se assim, uma divisão neste projeto. A primeira parte direciona-se ao estudo dos principais conceitos relativos à Motivação, desempenho e a relação da motivação com o desempenho. A segunda se refere à pesquisa, parte prática, com a aplicação de questionários e entrevistas, na empresa Schipper & Thompson, para verificar quais fatores os funcionários mais se queixam, e quais aqueles mais satisfatórios. Logo após foi feita uma análise dos dados e por fim uma conclusão geral do trabalho. Neste projeto, a metodologia utilizada foi uma pesquisa quantitativa e qualitativa a fim de quantificar fatores e obter os dados necessários, também foi feita pesquisa bibliográfica para o levantamento das informações necessárias do tema proposto. Com os resultados obtidos pela pesquisa com funcionários, pode-se verificar que existe carência em determinados fatores, mas outros são bem trabalhados pela organização que geram satisfação aos funcionários. O principal resultado obtido foi a questão das contribuições positivas que se tem com a implantação dos programas motivacionais para o desempenho, assim como considerar que a empresa precisa melhorar alguns de seus programas.

Palavras-chave: Motivação, desempenho, Administração.

***Estudante - UniCEUB**

Centro Universitário UniCEUB

6º Semestre do curso de Administração

e-mail: camilla.faccin@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Motivação é o que move o indivíduo a fazer alguma coisa com o intuito de obter algo em troca, seja como recompensa material ou não. Entende-se por necessidade, o impulso ou estímulo que aciona o indivíduo no sentido de tentar obter uma determinada posição de equilíbrio (NETO 1983).

Segundo Salanova; Hontangas (1996 apud MOURÃO; MARTINS 2010) a motivação pode ser também definida como o ato ou empenho realizado com a intenção de alcançar uma meta, constante e ativa por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas.

Já o desempenho define-se como um grupo de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo ou de algo em questão, principalmente quando comparados com metas, requisitos ou expectativas (REIS 2009).

Implantando programas motivacionais dentro das empresas, os gestores têm mais chances de atingir seus objetivos, à medida que mantém o funcionário desempenhando suas atividades de uma maneira mais comprometida, pois o mesmo terá um motivo a mais para se empenhar, vendo que é parte da empresa e que ela se preocupa com seu bem estar.

Logo, pode-se inferir que o desempenho está entrelaçado com a motivação, ou seja, uma pessoa quando motivada, rende mais e o seu desempenho é maximizado, haja a vista que todos gostam de ser reconhecidos, recompensados, elogiados etc.

Para a melhor compreensão do fator da motivação no trabalho influenciando no desempenho, foi feito um estudo de caso com a instituição Schipper & Thompson onde o tema central da pesquisa foi a Motivação no Trabalho, e como problema de pesquisa teve-se a seguinte pergunta: Quais contribuições os programas motivacionais utilizados na Schipper & Thompson trazem sobre a perspectiva do desempenho do colaborador?

O Objetivo Geral do trabalho foi verificar a relação entre as técnicas de motivação utilizadas na Schipper & Thompson sobre a perspectiva do desempenho do colaborador. Como objetivos específicos, primeiramente propõe-se apresentar conceitos e o campo teórico sobre motivação, desempenho e sua relação; depois contextualizar a Schipper & Thompson e apresentar seus programas motivacionais

adotados; e por fim verificar de acordo com a visão dos funcionários se a implantação destes programas influencia no seu melhor desempenho, em paralelo com a opinião dos gerentes.

A justificativa para o interesse de desenvolver este trabalho primeiramente se deve ao fato do presente pesquisador sempre ter tido a curiosidade de saber a respeito das relações entre o funcionário e a empresa, depois esteve pautada em demonstrar a importância da adoção e concessão de benefícios para que o colaborador fique motivado e seu desempenho seja melhorado. Justifica-se também, pelo fato de que posteriormente facilitará entendimento da interação que há entre os funcionários e a empresa.

Julga-se importante na visão gerencial, pois proporcionou a geração de informações relevantes para a Schipper & Thompson e sua alta administração e gerencia no que se trata da questão da gestão de um melhor desempenho do profissional.

Para melhor compreensão do trabalho de pesquisa, o mesmo foi dividido em quatro partes. A primeira parte referiu-se à apresentação do referencial teórico que trouxe os conceitos e idéias pesquisadas em artigos e livros de autores renomados. A segunda parte mostrou o método adotado, onde foram explicados o tipo de pesquisa, o método, os meios técnicos, o tipo de amostra etc. assim como um pouco a respeito da empresa Schipper & Thompson e suas práticas motivacionais adotadas. Logo após, foi apresentado o resultado do estudo feito com a empresa e por fim foi feita uma análise quantitativa dos dados coletados através do questionário aplicado com os colaboradores e da entrevista feita com os gerentes das áreas da Schipper & Thompson.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais assuntos tratados na revisão de literatura foram: Motivação; Desempenho; e Relação da Motivação com o Desempenho.

2.1 Motivação

Edwin Locke (apud ROBBINS 2002) diz que a convicção de lutar por um objetivo é a maior causa para que haja motivação dentro do trabalho, ou seja, os

objetivos mais complicados a serem resolvidos, fazem com que o desempenho para o alcance do mesmo seja maior.

Pode-se analisar a proposição de Locke (apud ROBBINS 2002) contextualizando-a ao tema do trabalho, onde programas motivacionais incentivam os colaboradores a motivarem-se mais para cumprir seus objetivos e metas propostas que nos dias de hoje são dificultados devido à complexidade dos problemas e das organizações.

Com relação à concorrência e às mudanças no mercado, é estritamente necessário desfrutar de colaboradores estimulados para que haja sucesso, onde as metas serão mais fáceis de serem alcançadas e superadas com satisfação. Somente após as fontes de motivação dos trabalhadores serem conhecidas é que é possível esperar ganhos extras, onde a gestão é feita de maneira eficaz, pelo fato de o sucesso de qualquer organização estar alicerçado no nível de motivação em que os colaboradores se encontram (NOVAES 2007).

Analisando o que foi proposto por Novaes (2007), a motivação torna-se algo crucial, por interferir no crescimento produtivo do colaborador, levando em conta o mercado altamente competitivo como o de hoje, exigindo sempre inovações e total comprometimento.

O autor Herzberg (1973) propõe uma abordagem da motivação no trabalho em dois fatores, onde a mesma era relacionada a fatores como o conteúdo do trabalho. Já a insatisfação era relacionada a fatores como o contexto do trabalho. Como exemplo, os fatores motivadores propostos como intrínsecos foram: - (o conteúdo do trabalho): - realização, reconhecimento, responsabilidade, progresso e desenvolvimento; e fatores de higiene – extrínsecos (o contexto do trabalho): o próprio trabalho, política/administração da empresa, condições do trabalho, relações no trabalho, status, salário e segurança.

Segundo Herzberg (1973), consideram-se fatores higiênicos também:

“O salário, os benefícios sociais concedidos, o tipo ou estilo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Ressalta ainda o autor, que os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, são assim denominados por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de

crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.”

Maslow (1971), grande autor renomado pelos estudos de motivação, teorizou primeiramente uma hierarquia de necessidades que motiva os indivíduos a satisfazerem-se, com a necessidade de auto-realização no primeiro nível. A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow (1971) considera as seguintes necessidades humanas: necessidades fisiológicas: repouso, sexo, alimento e abrigo; necessidades de segurança: segurança e proteção contra: perigo, doença, incerteza, desemprego e roubo (essas duas necessidades são consideradas as necessidades primárias e as seguintes, são consideradas necessidades secundárias); necessidades sociais: relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão e consideração; necessidades de estima: ego: orgulho, auto-respeito, progresso, confiança; status: reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros; necessidades de auto-realização: auto-realização, auto-desenvolvimento, auto-satisfação.

De acordo com Maslow (1971), dependendo de pessoa para pessoa essas necessidades variam enormemente. Sua intensidade também é muito variada, seguindo às diferenças de cada indivíduo, e somente quando um nível inferior de necessidades está saciado é que o nível mais elevado surge no comportamento. Qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passam a ser consideradas ameaças psicológicas. Essas ameaças é que produzem as reações gerais de emergência no comportamento humano.

Estas teorias relacionadas acima estão conectadas com o conteúdo do trabalho por informarem a respeito da hierarquia de necessidades que o indivíduo considera para motivar-se tanto na vida pessoal, quanto profissional. No que diz respeito a atingir um nível superior somente quando o inferior for saciado, varia de pessoa para pessoa tendo em vista que o que motiva uma pessoa, pode não motivar outra.

As teorias de motivação de Herzberg (1973) e Maslow (1971) apresentam pontos de coesão onde é apresentado um quadro mais amplo e rico sobre o comportamento humano. Os fatores higiênicos de Herzberg se referem às necessidades primárias de Maslow, enquanto os fatores motivacionais se referem às chamadas necessidades secundárias.

2.2 Desempenho

Por meio do senso comum pode-se definir o desempenho como o comportamento e rendimento de um indivíduo ou de algo em questão, principalmente quando comparados com metas, requisitos ou expectativas.

Luitz (2003) à respeito do desempenho organizacional, diz que existe uma enorme evolução tecnológica ocorrendo, com isto os gestores exigem maior nível de confiança sobre as organizações, o que faz da análise aprofundada de informações sobre o desempenho das empresas e funcionários, uma prioridade, para isto, diz o autor, é necessário que o funcionário esteja motivado para produzir mais e com mais qualidade. Os diretores e gerentes, de posse das informações sobre o desempenho global da organização e sobre o desempenho dos colaboradores, podem alinhar com mais eficiência suas ações à estratégia e missão da empresa. Com isto salienta-se a importância da mensuração do desempenho organizacional contribuindo com informações aos gestores e pesquisadores desta área.

Caudron (1997) após discutir amplamente com dirigentes de organizações estudadas e especialistas em motivação, propôs uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para conquistar o melhor desempenho dos colaboradores, dentre elas citam-se: Oferecer informações necessárias para a realização do trabalho; Incitar que os colaboradores dêem idéias envolvendo-os em decisões sobre suas funções; Reconhecer publicamente um trabalho bem feito; Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso da equipe; Analisar se ferramentas necessárias para realizar o melhor trabalho estão sendo utilizadas; Reconhecer as necessidades pessoais do colaborador; Utilizar o desempenho como base para promoções; Proporcionar um salário bom para que os colaboradores gostem e sejam excelentes; Fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas; Definir objetivos e fornecer feedback: traçar objetivos específicos, desafiantes e que possa ser monitoráveis; Estimular a participação nas decisões: encorajar e permitir a participação dos colaboradores nas decisões que os afetam, como a fixação de objetivos ou a definição dos procedimentos no trabalho.

Luitz (2003) e Caudron (1997) apresentaram informações que são importantes para qualquer gestor, à medida que mostram como e porque incentivar os colaboradores para terem um retorno em curto prazo. Essas abordagens estão ligadas, a partir do momento em que se torna necessário preocupar-se com o

colaborador, pois é o mesmo que por meio do seu desempenho positivo trará resultados positivos no futuro.

Para Neely, Gregory e Platts (1995) a avaliação de desempenho dentro da organização, é vista como uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades do negócio.

A avaliação de desempenho é ferramenta que auxilia os gestores na identificação de deficiências, para que assim sejam percebidas as necessidades de treinamento.

2.3 Relação da Motivação e o Desempenho

No mundo globalizado e em desenvolvimento em que se vive no século XXI, onde a competitividade entre as pessoas tanto com relação ao capital intelectual quanto com relação às empresas, os custos altos de treinamento e contratação, fazem com que a exigência do melhor desempenho seja cada vez maior. Por este fator, os gestores e a alta direção das organizações perceberam que ao buscar alternativas motivacionais para seus colaboradores, proporcionam um melhor clima organizacional e logo um melhor desempenho dos seus funcionários (NOVAES 2007).

Existe uma relação entre motivação, comportamento e desempenho onde tanto pessoas leigas quanto estudiosos sobre o assunto conseguem estabelecer. O comportamento pode ser entendido como a ação decorrente de desejos, ou seja, a pessoa deseja algo e isto a faz esforçar-se para alcançar seus objetivos. Já a motivação humana está mais ligada ao impulso que se tem para ter constantemente alguns comportamentos. No caso da motivação no ambiente de trabalho, a mesma manifesta-se de maneira que é orientado ao empregado que realize com precisão suas atribuições, até que seja possível alcançar o resultado comprometido (TAMAYO; PASCHOAL 2003).

Considerando o desempenho, com o desenvolvimento constante e a complexidade crescente das organizações, os gestores necessitam manter demandas regulares quanto ao desempenho do colaborador, por este fato as organizações exigem que as tarefas executadas sejam bem delimitadas, com prazos e padrões de quantidade e qualidade bem definidos. Com isto, é totalmente

necessário motivar os colaboradores para que assim desempenhem estas exigências pré estabelecidas (Tamayo; Paschoal 2003).

Segundo Erez (1997) apud Tamayo; Paschoal (2003), funcionários que não estão bem com seu trabalho, não se mantêm motivados para entregar-se totalmente quanto ao esforço para o desempenho. Por isto é muito importante a valorização dos funcionários se quiserem se situar em um lugar de destaque no mercado de trabalho que atualmente é totalmente competitivo.

Quanto aos psicólogos, os mesmos acreditam que as condutas individuais são tão diversificadas de pessoa para pessoa, por decorrerem justamente do processo de motivação, ou seja, o que para uma pessoa pode ser bom para outra pode ser ruim. Os administradores e os dirigentes organizacionais sonham em ter funcionários motivados com seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com a organização a que pertencem. Isto ocorre, pois pressupõe-se que altos níveis de motivação, melhoram o desempenho e garantem ganhos de produtividade (ZANELLI 2004).

Analisando os parágrafos anteriores, pode-se perceber a relação existente entre a motivação e o desempenho, onde a melhora no desempenho está totalmente ligada à motivação que a alta direção proporciona para seus funcionários por meio de programas motivacionais.

Maximiano (1995) é outro autor que defende a relação da motivação com o desempenho, dizendo que o mesmo é um tipo de manifestação que o ser humano desempenha nas empresas, motivado por dois fatores, o individuo em si ou pela situação ou ambiente em que se encontra.

Segundo Tadin; Rodrigues; Dasoquio (2006) pensando como administrador, como já foi dito por outros autores, a motivação deve ser um estímulo aos funcionários, com o objetivo de alcançar seus desejos, conseqüentemente estimulando comportamentos que façam com que os objetivos pessoais sejam realizados, o que reflete diretamente no seu desempenho na organização, logo, no alcance dos objetivos internos da organização também.

Para concluir, Fernandes (2005), em seu artigo defende que o melhor desempenho, depende de motivar pessoas. O autor diz que um importante fator de melhoria no desempenho tanto dos funcionários quanto das empresas, são as pessoas motivadas onde elas desejem sempre condições melhores de vida e trabalho. Todos os colaboradores devem ser valorizados, devem sentir-se

importantes, o desempenho deve ser reconhecido, principalmente pelas chefias imediatas logo em seguida pelos superiores. Com isto pode-se perceber que o funcionário tem o desempenho maximizado utilizando de ações motivacionais aliado a uma boa gestão.

3. MÉTODO

3.1 A Empresa

A pesquisa em questão será feita com a empresa Schipper & Thompson Consultoria e Equipamentos para Hotéis, Bares, Restaurantes e Hospitais. A empresa surgiu em 1992 com o objetivo de prestar serviços de consultoria e montagem a hotéis, restaurantes, bares, catering e cozinhas industriais sendo também importadora, exportadora e distribuidora para todo o Brasil de equipamentos do ramo.

Possui 45 funcionários em Brasília divididos no escritório comercial onde fica parte administrativa e estoque localizados no SCIA e em sua loja show room e varejo (no Lago Sul), mais 33 representantes autônomos espalhados pelo Brasil. Possui também filial em São Paulo no Bairro de Itaim Bibi.

Foi informado que a valorização dos colaboradores e parceiros é considerada fator fundamental onde construir e manter um relacionamento positivo e interativo com todas as pessoas físicas e jurídicas que se relacionem com a organização, desde os colaboradores, aos parceiros, clientes e fornecedores é essencial. Valorizar as pessoas independentemente de sua posição funcional, promovendo um ambiente sadio e propício ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades e talentos, unindo esforços em torno de um objetivo comum é muito importante também.

Quanto às ações motivacionais, as seguintes foram informadas:

É realizado um evento mensal, onde os aniversariantes do mês são homenageados, em um espaço para descontração, com música e para que a inter-relação seja valorizada pela equipe. Os aniversariantes do mês recebem uma lembrança, e festejam com um bolo, salgadinhos e refrigerante.

Nas datas comemorativas, como dia dos pais, dia das mães, dia da mulher entre outras, os colaboradores são presenteados com lembranças simbólicas

relacionadas ao tema, com reuniões grupais para descanso, e fuga da monotonia, mostrando a valorização que a empresa dá sobre os colaboradores, entendendo que trabalhar centrado nos objetivos é preciso, mas um momento de descanso é fundamental.

É publicado um jornal interno com cunho motivacional, editado trimestralmente, onde informações úteis são repassadas, os funcionários destaque são apresentados e conseqüentemente reconhecidos, destacam-se os próximos eventos e palestras disponíveis entre outras informações importantes.

A empresa possui uma parceria com a AMCHAM, uma associação empresarial que disponibiliza palestras, comitês, treinamentos para a participação dos funcionários e um maior crescimento dentro da empresa, à medida que repassar o conhecimento é fundamental, tanto para os colegas como para toda a organização.

Existe também um sistema de metas de vendas que ocorre anualmente no caso dos representantes, onde o funcionário que se destaca recebe premiação em dinheiro e em brindes como televisões, Laptops, viagens etc. No caso dos vendedores da loja, os mesmos recebem trimestralmente uma quantia em dinheiro como bonificação para quem vender mais.

O sistema de metas também serve para os funcionários do escritório, para que se empenhem mais no seu serviço, onde, se a empresa alcançar vendas anuais de 12 milhões, todos os funcionários ao final do ano receberão uma bonificação de mil reais.

A empresa estimula a promoção interna, onde existem alguns casos de estagiários que com sua evolução ocupam cargos de chefia, e o mesmo ocorreu com encarregados de limpeza que ascenderam para supervisor e gerente desta área, o que mostra que os colaboradores motivam-se a crescer tendo em vista que vêem que podem evoluir o seu cargo.

Um fator que é orgulho para a empresa é nunca ter tido nem uma reclamação trabalhista, desde seu nascimento.

Nos finais de ano sempre é promovida uma confraternização na casa dos diretores, em churrascarias, passam o dia na fazenda, o que propõe momentos saudáveis e de interação entre o grupo.

Concedem alguns benefícios que também são considerados motivacionais, como o Plano Odontológico e o Convênio com a Amil, onde o custo das consultas é reduzido.

3.2 Método da pesquisa

Agora se relacionando ao método da pesquisa, o mesmo quanto aos objetivos foi exploratório e descritivo por não se ter um conhecimento muito vasto sobre o assunto a ser pesquisado, por prover o entendimento sobre a natureza geral do problema de pesquisa em questão e descrever as características de grupos, ou seja, se as ações motivacionais oferecidas pelas empresas, fazem com que os funcionários se motivem mais a desempenhar seus trabalhos, suas possíveis hipóteses e variáveis relevantes para estudos e pesquisas posteriores (Gil 1999)

Quanto ao método de abordagem do problema, o mesmo foi qualitativo e quantitativo, pois a pesquisa tem a intenção de descrever o contexto do problema, explorando significados e processos subjetivos de construção de sentido e ao mesmo tempo, explicar, descrever e predizer o fenômeno. Neste sentido, busca aprofundar-se na compreensão de um grupo social ou fenômeno, estudando suas características em termos de qualidades. A parte qualitativa fornecerá dados que serão analisados por meio de estudos quantitativos (Gil 1999).

3.3 Meios técnicos de Investigação

Quanto aos meios técnicos de investigação, a pesquisa foi feita em materiais bibliográficos publicados, artigos acadêmicos, livros etc sobre teoria da motivação, desempenho, e a relação entre os temas. As palavras chave utilizadas para encontrar as fontes bibliográficas foram: motivação, desempenho, relação entre motivação e desempenho. Essa base teórica deu suporte às perguntas formuladas no questionário. As perguntas respondidas foram analisadas com base no que foi estudado da teoria. Então foram analisadas as respostas e comparadas com o que foi proposto na teoria verificando no final se há coerência. Com isso pode-se ver se há realmente importância no uso de técnicas de motivação para a empresa. Assim também com o questionário pode-se obter resposta sobre o que a motivação trouxe em termos de melhora no desempenho. Conforme a base teórica adotada foi

possível analisar se há coerência nas repostas com o que foi apresentado na literatura.

As fontes de pesquisa foram: SCIELO, Google, Google Acadêmico e a Biblioteca do Uniceub.

Os questionários foram objetivos com a intenção de obter os dados quantificados onde a pesquisa foi de campo, pois foi feita no lugar onde as estratégias são elaboradas.

Realizou-se um censo com entrevistas e questionários considerando uma população de 45 funcionários presentes na empresa. A população finita objeto deste levantamento são os colaboradores da empresa Schipper & Thompson, funcionários da loja show room, que contêm no total 8 pessoas, e mais 37 funcionários localizados no escritório comercial onde fica localizada a parte administrativa e os estoque. Por ser uma população pequena, foi possível realizar um censo ao invés de definir uma amostra, pois foram examinados todos os elementos da população.

Na entrevista realizada na empresa foram expostas informações e dados para que fosse possível conhecer melhor a própria Schipper & Thompson e suas ações motivacionais.

Quanto ao tipo de amostra, a pesquisa foi não-probabilística, pois foi feita em uma empresa específica, a Schipper & Thompson.

Foram aplicados questionários aos colaboradores e uma entrevista semi-estruturada foi feita com gestores das áreas da Schipper & Thompson que utilizam da motivação como forma de melhorar o desempenho dos funcionários. Com um roteiro de pesquisa, aplicou-se o questionário proposto por Pasqueti (2000), e a entrevista com os gerentes foi elaborada pela presente pesquisadora. A mesma teve 9 perguntas chaves, 3 questões sobre as ações de motivação presentes na empresa, 2 a respeito do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, 2 sobre a influencia da motivação no desempenho e 2 sobre o encorajamento do colaborador a dar idéias e os benefícios com relação ao crescimento da empresa, a aplicação terá duração máxima de 30 minutos.

As respostas do questionário foram tabuladas por meio de média das notas atribuídas a cada afirmação, já na entrevista com gerentes foram consideradas as respostas mais comuns.

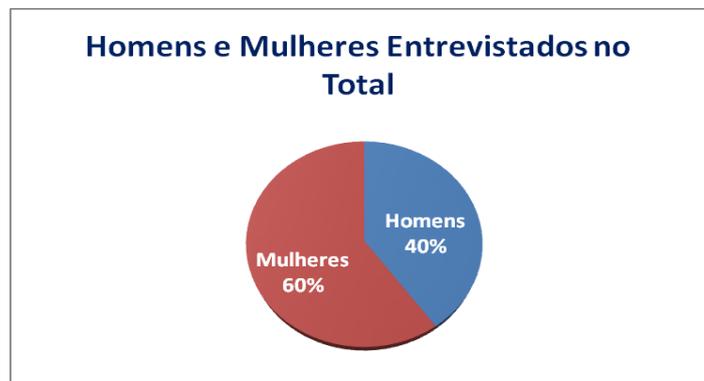
A coleta foi feita no próprio ambiente físico da Schipper & Thompson, onde foi respondido um questionário (no caso dos colaboradores) tendo em vista a

descoberta dos principais agentes de motivação e a relação da mesma com o desempenho, e quanto à entrevista foi avaliado sobre a perspectiva dos gerentes, se o desempenho do colaborador é melhorado com a existência de ações motivacionais.

Utilizou-se assim o questionário e a entrevista, que se deram na empresa escolhida com reunião marcada antecipadamente. As perguntas foram aplicadas pela autora da pesquisa. As respostas para o questionários e entrevistas foram em questões de múltipla escolha, aberta ou classificação na escala Likert.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A entrevista e o questionário foram aplicados em 18 homens e 27 mulheres, divididos nos setores financeiro, vendas, informática, suprimentos, logística e os respectivos gerentes de cada área no escritório. Na loja aberta aos clientes, foi dividido entre caixa, vendedores e encarregados do estoque, assim como a gerente da loja.



O tempo em que o funcionário trabalha na instituição variou entre 1 mês e 8 anos.

4.1 Questionários dos Funcionários

As respostas do questionário aplicado aos funcionários foram analisadas considerando a média dos graus de concordância com relação ao assunto, tendo em vista que o mesmo poderia avaliar a afirmação em uma escala de 0 a 10. As médias foram:

Afirmação	Médias das Notas
01. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	8,3
02. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório	6,2
03. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho	5,4
04. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	5,6
05. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	7,2
06. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	6,0
07. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	8,7
08. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área	9,6
09. A interação entre os colegas flui bem, onde os mesmos se preocupam em transmitir informações com clareza.	7,1
10. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	7,1
11. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	7,7
12. Dependendo da minha atuação, posso alcançar algum tipo de crescimento.	7,7
13. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	6,1
14. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	8,0
15. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	8,7
16. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	9,1
17. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	9,4
18. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	7,9
19. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	7,2
20. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranqüilidade.	9,1
21. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	9,0
22. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	9,4

23. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	7,5
24. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	9,4
25. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	8,7
26. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	8,1
27. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	7,6
28. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	6,6
29. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	8,0
30. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	8,2
31. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	6,4
32. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	7,2
33. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria	8,1
34. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	6,8
35. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	4,6
36. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.	3,5
37. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	7,3
38. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	7,8
39. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.	8,2
40. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	8,6
41. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	7,8
42. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	8,4
43. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	7,1
44. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	7,1
45. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	7,9
46. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	7,1
47. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades	7,4

sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	
48. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	5,4
49. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	8,8
50. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	9,5

4.2 Entrevistas dos Gerentes

Quanto à entrevista aplicada juntamente aos gerentes, as respostas foram satisfatórias e semelhantes de modo que todos estavam sabendo a respeito das ações motivacionais propostas pela empresa.

Foi perguntado aos gerentes o que mais os mesmos faziam como gestores/líderes para motivar os membros da equipe. As respostas foram direcionadas à questão de enaltecer os trabalhos realizados, reconhecendo-os e elogiando-os, propondo e incentivando a participação em cursos, o estabelecimento de reuniões democráticas onde o funcionário pode dar sua opinião, colocar as idéias do grupo em prática, o oferecimento de um ambiente de trabalho justo e sadio, proporcionar saídas para a integração do grupo, tudo isto buscando melhorias no desempenho das atividades rotineiras.

Quanto ao investimento e preocupação com o desenvolvimento profissional e pessoal, da formação contínua foi informado que isto é feito sempre.

O feedback na maioria das vezes foi considerado regular, e as informações eram repassadas por meio de reuniões, conversas formais e informais, repassando um posicionamento dos trabalhos feitos.

Foi perguntado também se é perceptível que o funcionário motivado, melhora seu desempenho com as ações motivacionais propostas, e foi respondido que sim na maioria das vezes pelo funcionário se sentir melhor, motiva-se a trabalhar melhor, tendo melhora nas vendas, comprometimento com o trabalho, maior interesse, desempenho no geral melhorado, entre outros

A ferramenta de avaliação de desempenho existe dentro da empresa, mas não vem sendo utilizada com frequência, o que pode ser um indicador para ser melhorado.

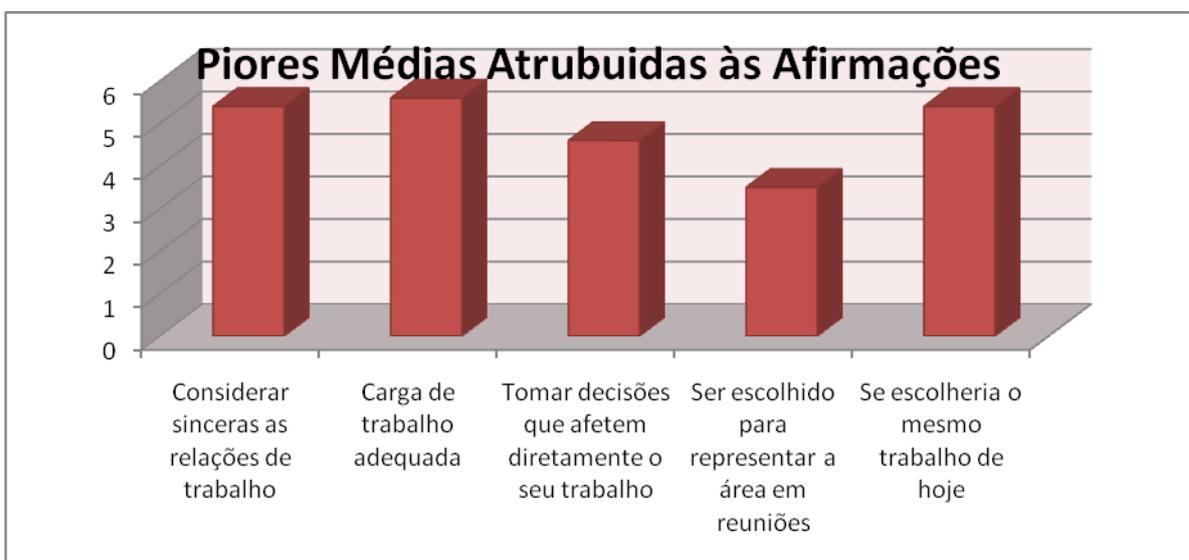
Na sétima questão foi perguntado se pode-se perceber que as ações motivacionais oferecidas pela empresa foram quem desencadearam a melhora no desempenho. A resposta variou entre “sim” e “algumas vezes”.

Na opinião dos gerentes quanto às ações motivacionais e seus benefícios a maioria das respostas foram direcionadas a dizer que existe uma relação direta, por se tratarem de assuntos dependentes, e que na maioria significativa dos casos os funcionários motivados, desempenharam melhor suas atividades.

Na última questão a respeito dos colaboradores serem encorajados a darem idéias sobre a estratégia e as decisões da empresa, foi respondido na maioria das vezes que sim, que os funcionários participam e são encorajados.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As piores médias apresentadas no questionário aplicado aos funcionários da empresa foram quanto a considerar sinceras as relações existentes entre os colegas da área de trabalho (5,4), quanto a carga de trabalho atribuída ser adequada, sem atropelos exagerados e ociosos (5,6), com relação à geralmente serem eles quem decidem sobre assuntos que afetam diretamente ao seu trabalho (4,6), quanto a muitas vezes ser escolhido para representar a área de trabalho, em reuniões internas (3,5) e quanto a se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que faz (5,4).



Este primeiro fator citado referindo-se às relações de trabalho sinceras, ou seja, ao contexto do trabalho, tanto é um fator importante que foi citado por Herzberg (1973), quando se referia aos fatores extrínsecos que motivam o colaborador, portanto deve ser trabalhado pela empresa como por exemplo por meio de dinâmicas.

Quanto a carga de trabalho ser adequada, deve ser observado pelos gestores esta questão onde, se os funcionários acham que o trabalho é pesado, não conseguem desempenhar-lo da melhor maneira esperada.

O ideal seria a redistribuição de tarefas onde todos ficassem atarefados de maneira igual, ou a contratação de funcionários para ajudar os que já estão presentes na empresa, o que tornaria o trabalho mais qualificado e manteria os funcionários motivados.

Referindo-se a tomar decisões que afetem diretamente o seu trabalho, foi conversado com os gerentes responsáveis após a pesquisa, e os mesmos acreditaram que esta média foi baixa pelo fato de já existir um manual com normas de conduta e qualquer mudança em decisões relacionadas ao trabalho devem ser conversar com a diretoria.

Esta questão mostra que apesar da empresa ser pequena existe uma hierarquização que deve ser trabalhada para que os objetivos sejam alcançados de maneira melhor e para que os funcionários se motivem mais.

Como pode-se perceber o pior indicativo refere-se a ser escolhido para representar a área de trabalho, em reuniões internas com a média de 3,5. O que mostra que para o funcionário se sentir parte da empresa, ele precisa ajudar a tomar suas decisões, perceber que sua presença é importante e valorizada.

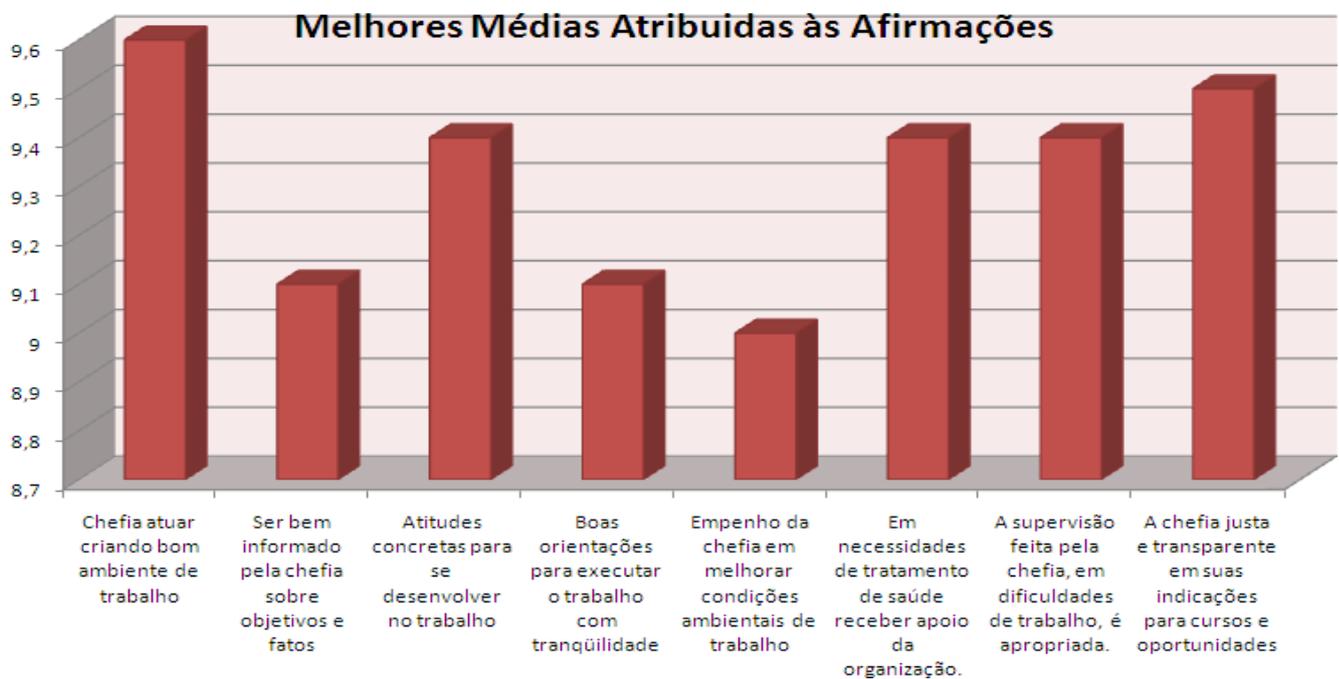
Assim como são atribuídas responsabilidades altas a todos os funcionários, se deu como sugestão para a diretoria que os mesmos confiassem na competência dos funcionários e mensalmente elegessem um membro diferente das equipes para participar de reuniões apresentando seu ponto de vista, o que pode até contribuir mais do que sempre somente o mesmo membro.

A média atribuída a escolher o mesmo trabalho de hoje, acredita-se que foi baixa pelo fato da maioria das pessoas quererem sempre o melhor, pensarem sempre alto e terem ambições de melhora.

Outro fator identificado foi que os funcionários relacionados à área de vendas, são os mais motivados, pois são os mesmos quem apresentam mais ações

motivacionais direcionadas, logo provando o que a teoria propõe que é a questão de motivar os funcionários com o intuito de melhorar o desempenho.

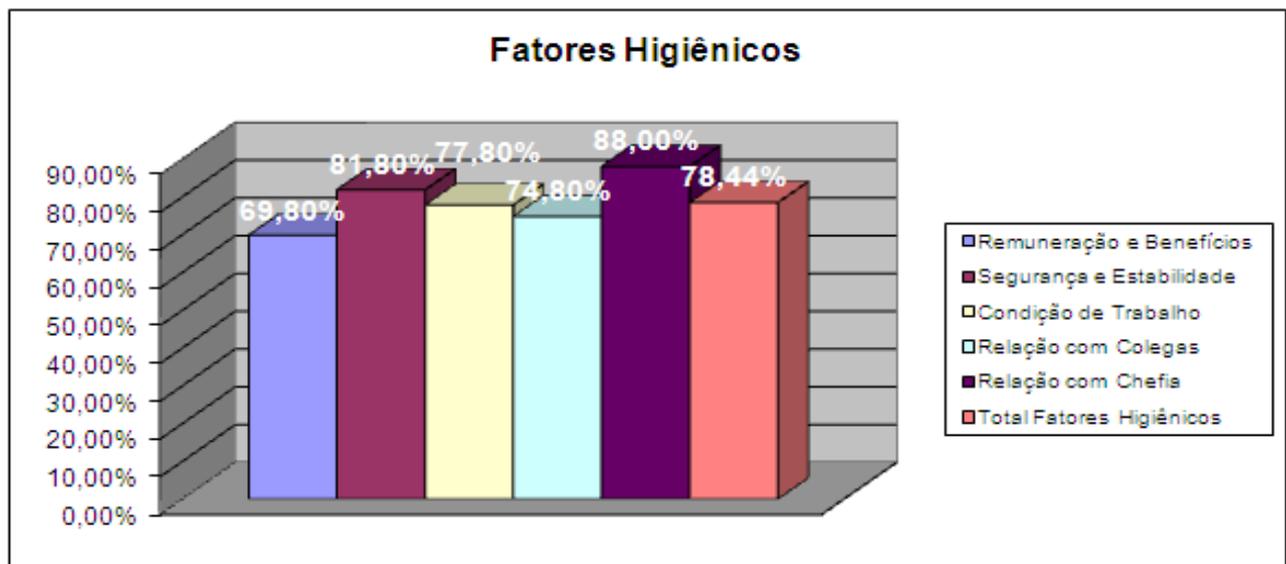
As outras áreas apresentaram motivação regular, por não haver nada diferencial como nas áreas de vendas, ou seja, as ações básicas propostas pela empresa, logo foi constatado pelo autor do presente artigo que o ideal seria desenvolver um novo plano de ações motivacionais visando atender todas as áreas igualmente, pelo fato de que quando ocorrem mais vendas, os funcionários deste setor ganham benefícios por desempenharem um bom serviço, não tendo em vista que os outros setores por isto trabalham mais também e deveriam ser valorizados.



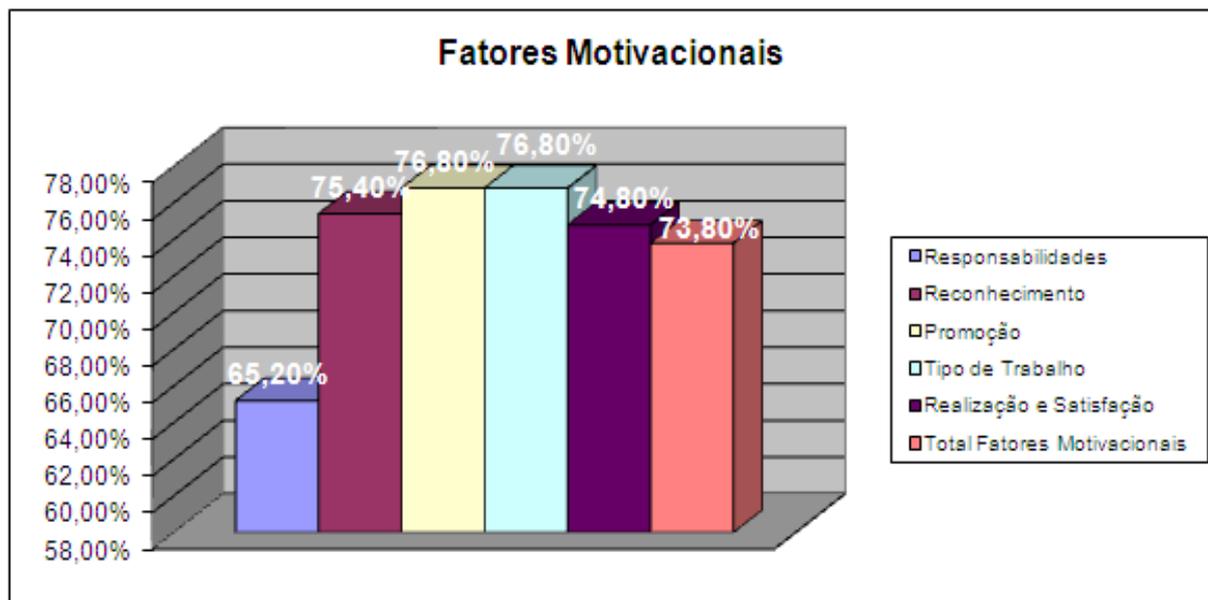
Também foram consideradas médias bastante positivas às afirmações referentes à atuação da chefia, às informações repassadas por estes, a supervisão, quanto à justiça, à busca de melhores condições de trabalho, apoio em necessidades de tratamentos entre outros, o que mostra que a empresa está no caminho para que os funcionários estejam plenamente motivados trazendo benefícios gerais para empresa.

Quanto às proposições de Herzberg (1973) podem ser observados na prática com o que foi respondido pelos colaboradores, os fatores intrínsecos que são os motivacionais e os extrínsecos que são os higiênicos, representados nos gráficos e tabelas abaixo como uma análise do que foi respondido no questionário:

Remuneração Benefícios		Segurança Estabilidade		Condição de Trabalho		Relações com Colegas		Relações com Chefia	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
2	6,20	1	8,30	4	5,60	3	5,40	5	7,20
6	6,00	10	7,10	7	8,70	9	7,10	8	9,60
13	6,10	12	7,70	11	7,70	14	8,00	15	8,70
19	7,20	20	9,10	18	7,90	17	9,40	16	9,10
22	9,40	25	8,70	21	9,00	23	7,50	24	9,40
TOTAL	34,9	TOTAL	40,9	TOTAL	38,9	TOTAL	37,4	TOTAL	44
69,80%		81,80%		77,80%		74,80%		88,00%	
TOTAL 5 FATORES = 3,92 : 5 = 78,44% FATORES HIGIÊNICOS									



Responsabilidades		Reconhecimento		Promoção		Tipo de Trabalho		Realização Satisfação	
Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média	Nº da questão	Média
28	6,60	30	8,20	26	8,10	29	8,00	27	7,60
32	7,20	34	6,80	31	6,40	35	4,60	33	8,10
36	3,50	38	7,80	37	7,30	40	8,60	39	9,20
45	7,90	41	7,80	44	7,10	42	8,40	43	7,10
47	7,40	46	7,10	50	9,50	49	8,80	48	5,40
TOTAL	32,6	TOTAL	37,7	TOTAL	38,4	TOTAL	38,4	TOTAL	37,4
65,20%		75,40%		76,80%		76,80%		74,80%	
TOTAL 5 FATORES = 3,69 : 5 = 73,80% FATORES MOTIVACIONAIS									



Os perfis de atendimento de algum fator abaixo de 60% podem ser considerados insuficientes e não adequados de acordo com Batitucci (1999), como a média dos fatores higiênicos ficou em 78,44% e dos fatores motivacionais 73,80%, considera-se que a empresa situa-se em situação regular, não estando abaixo do perfil insuficiente, nem muito acima desta média.

Como plano de ação para uma tentativa de mudança, propõe-se que a área de recursos humanos negocie com a Direção da empresa mostrando um projeto de políticas de recursos humanos, estudando a facilitação dos processos administrativos, planejando e operacionalizando os processos que envolvem o dia a dia, e da facilitação da competência do empregado no que diz respeito aos mecanismos de capacitação, desenvolvimento, motivação etc (BATITUCCI 1999).

Quanto à chefia imediata, como plano de ação imediato considera-se a aproximação da equipe de treinamento e estar mais disponível, utilizando de projetos de desenvolvimento de equipes (BATITUCCI 1999).

Como observado durante a tabulação dos dados do questionário, os funcionários precisam estar bem com o trabalho para que assim melhorem seu desempenho e mantenham-se motivados.

Foi observado que a motivação é muito importante na opinião dos funcionários, mas que esta não vem influenciando muito no seu desempenho dentro da empresa de acordo com os gerentes, pois as ações são poucas, e beneficiam mais alguns setores do que outros, portanto a área de gestão de pessoas deve

estudar mais afundo um plano de ações motivacionais o que vai garantir melhor produtividade assim como ganhos extras.

Assim como Locke (apud ROBBINS 2002) disse que a convicção de lutar por um objetivo, é a maior causa para haver motivação no trabalho, pode ser observado durante a tabulação que isto se aplica na pratica à medida que os indivíduos percebem que ao desempenharem bem suas funções serão recompensados e reconhecidos.

O tipo de trabalho a ser desempenhado representou 76,80% dos fatores motivacionais analisados levando em conta o que foi respondido pelos colaboradores, considerando também o que foi proposto por Locke (apud ROBBINS 2002) onde os objetivos mais complicados a serem resolvidos, fazem com que o desempenho para o alcance do mesmo seja maior.

Analisando e relacionando a teoria de Maslow (1943) e sua maior abrangência, com os vários níveis da sua pirâmide e verificando as necessidades de segurança, constatamos nessa necessidade o item remuneração, que precisa ser bem atendido para o funcionário alcançar os outros níveis da pirâmide, e aumentar cada vez mais sua motivação. E nesse aspecto, verificou-se com o questionário, a insatisfação parcial do grupo, precisando a empresa estar atenta a esse resultado.

Também do ponto de vista de Maslow (1971), pôde ser observado que cada um dos funcionários segue uma hierarquia de necessidades, mas que não necessariamente segue um padrão podendo inclusive variar enormemente de pessoa para pessoa.

O que falta é uma análise de desempenho ou avaliação de desempenho bem estruturada, pois assim como Luitz (2003) afirma que os diretores e gestores, de posse das informações sobre o desempenho global da organização e sobre o desempenho dos colaboradores, podem alinhar com mais eficiência suas ações à estratégia e missão da empresa. Com isto salienta-se a importância da mensuração do desempenho organizacional contribuindo com informações aos gestores e pesquisadores desta área. Para Neely e Gregory (1995) a avaliação de desempenho dentro da organização, é vista como uma técnica usada para quantificar a eficiência e a eficácia das atividades do negócio, logo podendo ajudar na mensuração da motivação e do desempenho global.

Observando a teoria estudada confrontando com os resultados práticos do questionário, conclui-se que há uma política motivacional na Schipper & Thompson,

porém em algumas áreas ela precisa ser mais bem trabalhada, e este artigo pode ser um grande aliado como ferramenta da política motivacional.

Quanto ao questionário aplicado aos gerentes pôde ser observado que na opinião deles, de acordo com a vivência no dia a dia com seus colegas, na maioria das vezes a motivação influencia no desempenho à medida que todos afirmaram que é perceptível que o funcionário motivado, melhora seu desempenho com as ações motivacionais propostas pela Schipper & Thompson e para que isso ocorra todos utilizam técnicas direcionadas ao assunto.

6 Considerações Finais

O objetivo do artigo foi analisar os fatores motivacionais e seus efeitos sobre os funcionários, analisando os conceitos de motivação, sua evolução, aplicabilidade e relação com o desempenho. Este objetivo foi alcançado plenamente no decorrer do trabalho demonstrando na prática tudo o que foi proposto anteriormente. Apesar de algumas limitações tudo que foi proposto, foi alcançado.

Quanto ao problema de pesquisa, o mesmo pôde ser respondido de maneira conclusiva, haja vista que as contribuições dos programas motivacionais utilizados na empresa sobre a perspectiva do colaborador são muito positivas, pois assim como qualquer outra pessoa, o funcionário gosta de ser valorizado e ter seus direitos e com os programas motivacionais esta questão torna-se facilitadora neste processo de interação da empresa com o funcionário, logo com sua satisfação e melhora no desempenho.

Há muito tempo se fala em motivação, porém muitas formas errôneas já foram aplicadas, às vezes até baseadas em castigos e punições, só com a Revolução Industrial houve um aprimoramento acerca desse estudo. Pesquisas na área de Recursos Humanos, com a finalidade de melhorar o ambiente para satisfação dos funcionários foram bastante eficazes como um todo, uma vez que o lucro final recai sobre a própria empresa, por possuírem funcionários motivados e satisfeitos constata-se aumento na produtividade.

Levando em conta os pontos fracos e fortes de cada funcionário, é importante que as organizações apliquem uma política motivacional para extrair deles o melhor desempenho.

O artigo também incluiu um questionário que foi aplicado aos funcionários de várias áreas da empresa Schipper & Thompson, e a análise do mesmo verificou que alguns itens da empresa já são bem trabalhados e outros ainda poucos explorados, que podem gerar desmotivação.

Uma limitação encontrada durante a aplicação dos questionários foi que muitos dos funcionários tinham medo de dar sua opinião e serem julgados posteriormente, mas depois de explicado e conversado, foi possível concluir a pesquisa.

O ideal para a empresa Schipper & Thompson primeiramente seria conhecer as fontes de motivação dos colaboradores para assim esperar os ganhos extras, por saber que o sucesso da empresa é tido com base no nível de motivação que os funcionários se encontram assim como o que foi proposto por Novaes (2007).

Foi observado que algumas das práticas propostas por Caudron (1997) como oferecer aos colaboradores informações necessárias para a realização de um bom trabalho; solicitar idéias aos colaboradores e envolvê-los em decisões sobre suas funções; Reconhecer publicamente um trabalho bem feito; Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso da equipe; Verificar se o colaborador dispõe das ferramentas necessárias para realizar o melhor trabalho; são aplicadas, mas como sugestão de melhoria, a autora do presente artigo propõe que estas ações sejam estudadas, para que haja um melhor retorno em curto, médio e longo prazo se implantado corretamente e for bem aceitado.

As sugestões para estudos posteriores quanto ao tema são no que se refere a ouvir a opinião da diretoria, fazer um paralelo com os questionários e confeccionar um planejamento de políticas motivacionais com mensuração periódica para verificação se houve melhora.

Pode-se concluir, portanto que a motivação influencia diretamente no desempenho, e conseqüentemente na eficiência da empresa, podendo comprovar isto com a pesquisa feita na empresa Schipper & Thompson. A gestão destas ações motivacionais deve ser aprimorada, pelo fato de haver algumas falhas neste processo, o que trará benefícios para a empresa como um todo.

A sugestão de melhoria se dá no que diz respeito à empresa desenvolver melhor seu setor de RH, aplicar avaliações de desempenho mais estruturadas, onde são identificadas tanto as deficiências para proposição de treinamentos, quanto sugestões de ações motivacionais buscando um melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

AMBROSI, Sergio Francisco. **O aspecto motivacional como fundamento básico para a aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional.** In: Conferência IADIS - Ibero-Americana [online], 2005. Disponível em: <http://www.iadis.net/dl/final_uploads/200508C036.pdf>. Acesso em: 19 de maio 2010.

BATITUCCI, Márcio Dayrell. **Recursos Humanos 100% A Função no Terceiro Milênio.** Rio de Janeiro; Quality Mark;1999.

CAUDRON, S. **O que motiva os empregados.** HSM Management, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 82-86, 1997.

CERIOLI, Diego. **Motivação como Instrumento de Desempenho.** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/motivacao-como-instrumento-de-desempenho-humano-1284152.html>> Acesso em: 2 de setembro de 2010

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho.** São Paulo: Atlas, 1998.

FERNANDES, Felipe Porto. **Melhor desempenho depende de motivar pessoas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/melhor-desempenho-depende-de-motivar-pessoas/10918/>> Acesso em: 22 de junho de 2010

FERREIRA, André; BOAS, Ana Alice Vilas; ESTEVES, Rodrigo C. P. M. **Teorias da Motivação: Um estudo de caso sobre a percepção das lideranças.** Disponível em: <http://www.economia.aedb.br/s2_€/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf> Acesso em: 15 de junho de 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HERZBERG, Frederick, 1973. **O Conceito de Higiene como Motivação e os Problemas do Potencial Humano de Trabalho.** São Paulo, Brasil.

JUNQUEIRA, E. R.; BISPO, J. S.; CALIJURI, M. S. **Melhores empresas para os empregados e retorno para o acionista: Exista alguma relação?.** Disponível em: <http://74.125.155.132/scholar?q=cache:6k7Aq2jgMbcJ:scholar.google.com/+Vroom+o+processo+de+motiva%C3%A7%C3%A3o+deve+ser+explicado+em+fun%C3%A7%C3%A3o+dos+objetivos+&hl=pt-BR&as_sdt=2000> Acesso em: 30 de março 2010.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. **Avaliação do desempenho organizacional.** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0115_0751.pdf> Acesso em: 30 de maio 2010.

MASLOW, Abraham H. 1971. **Uma Teoria da Motivação Humana**, in **O Comportamento Humano na Empresa — Uma Antologia**. Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Rio de Janeiro, Brasil.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Introdução à administração**, São Paulo: Atlas, 1995.

MOURÃO, Luciana; MARTINS, Jesiane. **Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas?** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2010000200006> Acesso em: 12 de julho de 2010

NELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. (1995) Performance measurement system design – literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Productions Management*. Vol 15.

NETO, Antônio Frota. **Um Estudo Sobre Motivação nas Teorias das Organizações**. Fortaleza: Edições UFC, 1983

NOVAES, Marília Vieira. **A Importância da Motivação para o Sucesso das Equipes no Contexto Organizacional**. Disponível em: <<http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub01/marilia.htm>> Acesso em: 12 de abril 2010.

REIS, Romeu Mauro dos. **Tratamento da Informação e o ENEM: A Matemática na trama da Avaliação**. São Paulo: 2009

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Prentice Hall. São Paulo, 2002.

TADIN, Ana P.; RODRIGUES, José A. E.; DALSOQUIO, Paulo; GUABIRABA, Zenaide R.; MIRANDA, Isabella T. P. **Conceito de Motivação na Teoria das Relações Humanas**. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=113&article=43&mode=pdf>> Acesso em: 22 de agosto de 2010

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552003000400003&script=sci_arttext> Acesso em: 13 de junho de 2010.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. Nova York: Willey, 1964.

ZANELLI, Jose Carlos. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004

ANEXOS

Questionário aplicado aos colaboradores na empresa Schipper & Thompson

IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

Função/Cargo:

Área dentro da Instituição:

Tempo em que está na Instituição:

<p>Pesquisa sobre a Situação Motivacional na Organização na percepção dos funcionários- Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg Leia os itens a seguir e procure identificar o nível de satisfação que cada um deles está lhe proporcionando, em seu espaço de trabalho. Dê uma nota de 0 a 10 para cada uma das afirmativas ou questões abaixo:</p>	<p>Nota ou Grau de Concordância 0,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10</p>
51. Tenho certeza de que, se desempenhar bem minhas funções, não corro risco de ser dispensado.	
52. Com meu salário atual consigo atender minhas necessidades básicas de modo satisfatório	
53. Considero sinceras as relações existentes entre os colegas de nossa área de trabalho	
54. A Carga de trabalho a mim atribuída é adequada, sem atropelos exagerados ou tempos ociosos	
55. Em nossa área de trabalho as decisões são geralmente tomadas com critério, justiça e sem manipulações, por parte da chefia.	
56. Meu salário é compatível com minhas tarefas e atribuições.	
57. Existem recursos materiais e equipamentos adequados, em boas condições de manutenção e uso, para a realização do meu trabalho.	
58. Nossa chefia tem atuado para criar um bom ambiente de trabalho, em nossa área	
59. A interação entre os colegas flui bem, onde os mesmos se preocupam em transmitir informações com clareza.	
60. Sinto aqui uma ambiência de tranqüilidade e segurança, em relação ao futuro da organização e do meu trabalho.	
61. As condições de iluminação, ventilação e higiene, em meu local de trabalho são adequadas.	
62. Dependendo da minha atuação, posso alcançar algum tipo de crescimento.	
63. Minha remuneração situa-se em nível semelhante à oferecida por outras empresas da região, para o mesmo cargo.	
64. Em nossa área de trabalho as discordâncias que surgem entre nós são geralmente resolvidas através de conversas diretas e francas, sem recorrer à chefia ou superiores.	
65. Sinto que a chefia tem uma postura de transparência, franqueza e confiança para com todos nós, evitando privilegiar alguns	
66. Sou informado, pela chefia sobre objetivos e fatos relevantes relacionados com minha área de trabalho.	
67. Em nossa área de trabalho existem atitudes concretas para que todos se desenvolvam no trabalho, sem que ninguém fique escondendo informações importantes.	
68. Estou satisfeito com minhas atuais condições de trabalho.	

69. Considero adequado o plano de benefícios oferecido pela empresa.	
70. Recebo regularmente todas as orientações de que necessito, para executar meu trabalho com tranquilidade.	
71. Noto empenho da chefia em nos proporcionar as melhores condições técnicas e ambientais de trabalho.	
72. Em caso de necessidade de tratamento de saúde tenho recebido apoio da organização.	
73. Existe em nossa área de trabalho uma ambiência de confiança, aonde são considerados como uma ajuda às críticas e sugestões que uns fazem em relação aos outros.	
74. A supervisão que recebo da chefia, em minhas dificuldades de trabalho, é adequada e apropriada.	
75. Trabalho de modo seguro, sem atropelos e, geralmente, em jornadas regulares, com poucas horas-extras e com períodos normais de gozo de férias.	
76. A organização oferece possibilidade de crescimentos aos funcionários gerando oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	
77. Sinto-me satisfeito e realizado com minhas atribuições no cargo que ocupo atualmente	
78. O nível de responsabilidade e atribuições a mim confiadas, é compatível com meu salário.	
79. Considero meu trabalho motivador e desafiante.	
80. Quando faço um bom trabalho, sou elogiado pela chefia.	
81. Considero adequados os critérios de promoção que aqui são utilizados.	
82. Tenho liberdade de tomar decisões relativas ao meu trabalho.	
83. Meu trabalho me proporciona satisfação e alegria	
84. Participo de decisões da empresa e sou solicitado a contribuir em assuntos relevantes para a organização.	
85. Geralmente sou eu quem decide sobre assuntos que afetam diretamente o meu trabalho.	
86. Muitas vezes sou escolhido para representar minha área de trabalho, em reuniões internas.	
87. Através de cursos ou atividades, das quais participo, tenho me preparado para poder crescer como funcionário dentro da organização.	
88. Minha atuação e meu envolvimento com o trabalho são reconhecidos pela organização e por meus colegas.	
89. Estou sempre procurando me desenvolver e descobrir novas formas de realizar meu trabalho, pra estar sempre mais realizado e satisfeito.	
90. Meu trabalho me proporciona oportunidade de aprimoramento e crescimento pessoal e profissional.	
91. Minha família se sente orgulhosa por eu estar trabalhando nesta organização.	
92. A qualidade de meu trabalho depende acima de tudo, de minhas ações e decisões.	
93. Não me sinto entediado nem desmotivado com o meu trabalho.	
94. Aqui existem, condições para que eu possa planejar e direcionar minha experiência profissional.	
95. A chefia tem investido em minha preparação para que eu possa receber novas responsabilidades.	
96. Meus colegas, muitas vezes, expressam seu respeito por minha atuação no trabalho.	

97. A chefia e meus colegas me passam responsabilidades sempre maiores, com naturalidade, sem desconfiança e ciúmes.	
98. Se fosse começar de novo, escolheria o mesmo tipo de trabalho que venho fazendo.	
99. A chefia procura tornar meu trabalho sempre mais motivador e enriquecedor.	
100. Considero que a chefia é justa e transparente em suas indicações para cursos e outras oportunidades de crescimento pessoal.	

Fonte: PASQUETTI, questionário elaborado a partir de BATITUCCI, Márcio Dayrell, in: RECURSOS HUMANOS 100%: A função RH no 3º milênio. São Paulo: Qualitymark, 2000.

Apêndices

Este questionário tem como objetivo obter dados estatísticos com finalidades sociais, a respeito das ações de motivação inseridas na empresa, como o modelo de motivação funciona, sobre a influência que a motivação exerce no desempenho e com relação aos impactos desta prática em termos de vantagens competitivas na empresa Schipper & Thompson. A sua participação neste estudo será voluntária. Por favor, responda às perguntas que se seguem tendo em conta a sua experiência pessoal, a vivência de determinadas situações e as conseqüências que delas resultaram. Todos os dados recolhidos serão tratados com confidencialidade e utilizados apenas para fins acadêmicos, será repassada apenas uma avaliação geral para a empresa, não serão expostas opiniões pessoais. A sua colaboração é de extrema importância para a conclusão e êxito deste trabalho.

IDENTIFICAÇÃO PESSOAL

Função/Cargo:

Área dentro da Instituição:

Tempo em que está na Instituição:

1- Explique na sua concepção as ações motivacionais propostas pela Schipper & Thompson

2- Além das ações motivacionais propostas pela Schipper & Thompson, o que você como gestor faz para motivar os membros da sua equipe?

3- Você como gerente investe e preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores através de formação contínua?

Sim Não Algumas vezes

4- Existe “feedback” regular?

Sim Não Algumas vezes

Em caso de resposta afirmativa, explique como são repassadas estas informações:

5- É perceptível que o funcionário motivado, melhora seu desempenho com as ações motivacionais propostas pela Schipper & Thompson?

Sim Não Algumas vezes

Exemplifique com indicadores (se existentes) o que a motivação trouxe em termos de melhora no desempenho:

6- A empresa utiliza da ferramenta de avaliação de desempenho? Em caso positivo, quais são os resultados oriundos do uso desta ferramenta na empresa?

7- Pode-se perceber que as ações motivacionais oferecidas pela empresa foram quem desencadearam melhora no desempenho (quando a mesma ocorre)?

Sim Não Algumas vezes

8- Na sua opinião, estas ações motivacionais trazem benefícios no que diz respeito ao crescimento da equipe, e logo, da empresa como um todo?

Sim Não Algumas vezes

9- Os colaboradores são encorajados a dar idéias sobre a estratégia e as decisões da empresa?

Sim Não Algumas vezes