

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

MÔNICA CRISTINA MORÁS

**PRÁTICAS E PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA PREN FLEX**

São Leopoldo

2011

MÔNICA CRISTINA MORÁS

**PRÁTICAS E PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA PREN FLEX**

Monografia apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito para aprovação na disciplina de Monografia em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof^a. Ms. Giselda Sallon Dias

São Leopoldo

2011

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Jandir e Leane, minha irmã, Morgana, e meu namorado, Eduardo Viero, pelo carinho, paciência, incentivo e apoio.

Agradeço aos meus amigos e colegas pela colaboração e contribuições.

E agradeço à minha orientadora Giselda Sallon Dias pela dedicação e paciência durante o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho busca analisar as práticas e programas de motivação que a Pren Flex utiliza e seus resultados. O estudo apresenta através da revisão de literatura, temas como motivação e práticas motivacionais. Num primeiro momento, foi caracterizada a motivação com sua dinâmica e a relação com o desempenho, em seguida foram apresentadas algumas práticas motivacionais e por fim, as teorias da motivação e suas abordagens. Para atingir os objetivos propostos foi realizada uma pesquisa em diferentes etapas. A primeira etapa foi a entrevista com os funcionários da Pren Flex para entender sua motivação. Após, realizou-se uma busca a dados secundários e observação para caracterizar a Pren Flex. Com base nos resultados encontrados pode-se dizer que a empresa se esforça para motivar seus funcionários, mas também tem falhas importantes que impedem o rendimento esperado dos trabalhadores. Mesmo assim, as pessoas gostam de trabalhar na organização.

Palavras-chave: motivação, motivação e desempenho, práticas motivacionais, teorias motivacionais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 OBJETIVOS	7
1.2.1 Objetivo Geral.....	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 MOTIVAÇÃO	10
2.1.1 Motivação Humana.....	12
2.1.2 A Dinâmica Motivacional	15
2.1.3 Motivação e Desempenho	18
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	20
2.2.1 A Abordagem das Teorias da Motivação	23
2.2.1.1 Técnicas Monetárias	23
2.2.1.2 Abordagem Atitudinal	23
2.2.1.3 Abordagem Situacional	24
2.2.1.4 Técnicas de Supervisão	25
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	27
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES	28
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	28
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	29
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	31
4.1 APRESENTAÇÃO DA PREN FLEX PRODUTOS DE BORRACHA LTDA.....	31
4.1.1 Histórico.....	31
4.1.2 Práticas e Programas Motivacionais da Pren Flex.....	33
4.2. PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A PREN FLEX.....	35
4.3. SUGESTÕES DE PRÁTICAS MOTIVACIONAIS PARA PREN FLEX	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas percebem a importância da motivação dos trabalhadores para o melhorar seu desempenho e competitividade. Funcionários motivados trazem um retorno maior para as organizações, pois de acordo com s.a. (MOTIVAÇÃO, 1994, p.3), se as pessoas que estão envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades.

As pessoas buscam satisfazer suas necessidades, é um desejo constante. E as organizações buscam atingir suas metas, mas não é fácil a empresa satisfazer todos, já que cada pessoa tem suas próprias motivações. Mas, conforme Bergamini (1997, p. 35), infelizmente, em muitas organizações é comum encontrar uma grande quantidade de pessoas que não têm a menor satisfação pelo que fazem. A Pren Flex, objeto do estudo de caso desta monografia, vem enfrentando algumas dificuldades com relação aos resultados obtidos de suas práticas motivacionais, onde o desempenho do pessoal tem estado aquém do desejado.

Assim, neste trabalho, pretende-se analisar as práticas e programas de motivação que a Pren Flex utiliza e seus resultados.

A pesquisa está dividida em quatro capítulos.

No primeiro capítulo será apresentada a definição do problema, os objetivos e a justificativa. Dados estes que darão as diretrizes do estudo.

O segundo capítulo falará sobre a fundamentação teórica, ou seja, o que os autores e pesquisadores têm a dizer sobre as práticas e programas de motivação. Serão abordados os principais conceitos de motivação, a dinâmica motivacional, a relação entre motivação e desempenho, bem como as teorias da motivação e suas abordagens.

O terceiro capítulo trará a metodologia de pesquisa, que mostrará a forma de condução dos assuntos ao longo do trabalho, abrangendo o delineamento da pesquisa, área e participantes, técnicas de coleta e análise de dados e a limitações do estudo.

Já o quarto capítulo terá a apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa, mostrando o histórico da empresa e suas práticas motivacionais, além do resultado obtido com os participantes e as sugestões de melhoria.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É crescente o número de empresas que buscam tornarem-se mais competitivas diante da disputa atual de mercado, aumentando a sua qualidade ou também reduzindo os custos. O foco tem sido atender as necessidades dos clientes, e nem sempre os gestores têm se preocupado com os funcionários, pessoas essas que de fato conhecem o processo e sabem o que pode ser melhorado no seu dia-a-dia. Wagner e Hollenbeck (1999, p.119) dizem que todo executivo reconhece a necessidade de ter clientes satisfeitos e leais, mas nem todo executivo, porém, entende a necessidade de gerar satisfação e lealdade entre os seus funcionários. Mas como explica s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p. 94), o exercício da liderança implica tentar convencer os subordinados a aceitar os objetivos do trabalho, fazê-los perceber a sua importância e, tendo em vista a consecução desses objetivos, demonstrar tenacidade e paciência. O mesmo autor (1994, p. 94) ainda diz que, liderar pressupõe orientar, desenvolver e incentivar os subordinados, pois o que se observa é que falta aos funcionários pensarem no todo e não apenas no seu trabalho. Isso porque existe um processo com antes e depois de sua etapa que leva ao resultado final entregue ao cliente.

No segmento de borrachas é difícil encontrar profissionais qualificados, pois no Rio Grande do Sul, segundo o Sindicato das Indústrias de Artefatos de Borracha do Rio Grande do Sul, Sinborsul, existem 190 empresas neste setor. Em 2005 elas estavam divididas em: matérias-primas 2% (4 empresas), pneumáticos 6% (11 empresas) e artefatos leves 92% (175 empresas). Além disso, não há mão-de-obra qualificada disponível no mercado. Ainda de acordo com o Sinborsul, no Rio Grande do Sul existem regiões com maior concentração de estabelecimentos. O Vale dos Sinos conta com 55% das unidades do Estado e Serra e região metropolitana (que engloba Porto Alegre, Cachoeirinha, Gravataí e Triunfo) somam cada uma 15%.

A Pren Flex faz parte do setor de artefatos leves no Vale dos Sinos. Fabrica produtos injetados em compostos elastoméricos e termoplásticos. A empresa trabalha com uma linha de produtos de mais de 200 tipos diferentes de componentes e compostos. Em fevereiro de 1969 a Pren Flex Produtos de Borracha Ltda. começou suas atividades com a fabricação de artefatos de borracha por sistema de compressão. Em 2011 completou 42 anos de história e é caracterizada

por ser uma empresa tradicional com uma manufatura voltada para constante atualização.

Mas a empresa vem enfrentando dificuldades, pois os funcionários tem apresentado um certo comodismo frente as atividades que exercem, ou como diz s.a. (MOTIVAÇÃO..., 2004, p.3), muitas vezes o trabalho não ocorre como seria desejável, ainda que tenha sido bem organizado. Eles comportam-se como se o resultado da empresa não impactasse neles também. Alguns fatos revelam esse comportamento: não se preocupar com a limpeza e organização, não respeitar a regra de não fumar durante o horário de trabalho e nem os horários de saída para almoço e final de expediente, segundo relato de um dos gestores da empresa. Bergamini (1997, p. 14) diz que, o que realmente se observa é que aqueles que são remunerados pelas empresas estão, acima de tudo, mais preocupados com suas preferências pessoais que com o sucesso da organização que os patrocina.

O descontentamento fica por parte da gerência, que tem perda de produtividade e os impactos afetam a todos, principalmente a imagem da organização. A Pren Flex sabe que é preciso investir muito esforço para conceber novos métodos de demonstrar apreço aos funcionários, como argumenta s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.40). Por isso, nesse sentido quais atitudes poderiam ser tomadas para resolver essa situação? Quais são as práticas e programas de motivação que a Pren Flex utiliza e seus resultados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas e programas de motivação que a Pren Flex utiliza e seus resultados?

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever e avaliar as atuais práticas e programas de motivação dos funcionários da Pren Flex.

- Sugerir práticas e programas de motivação dos funcionários para a empresa estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A preocupação com a motivação vem ocupando grande espaço nas organizações, fazendo com que os gestores cada vez mais busquem formas de incentivar seus funcionários. Como reflexo, a produtividade aumenta e também o índice de qualidade de vida das pessoas que trabalham nas empresas.

Segundo Bergamini (1997, p. 19), antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Esse conceito mudou, pois como explica s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.103), o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas, ou seja, a motivação tem sido encarada como questão importante desde muito tempo atrás. E o mesmo autor (1994, p. 103) ainda comenta que, provavelmente, a sua importância vai aumentar ainda mais no futuro, à medida que o nível educacional das pessoas evoluir e a vida se tornar mais confortável.

É importante uma análise mais aprofundada do tema, devido ao destaque que a motivação está ganhando nas empresas, pois como argumenta s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.3), qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, motivar as pessoas que estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possamos atingir nossos objetivos – de fato, isso é indispensável.

O assunto também é importante, pois trata de práticas e programas motivacionais, seus benefícios e formas de aplicação. Os funcionários, além dos gestores também estão preocupados com sua qualidade de vida. O desafio está em trabalhar conjuntamente visando um mesmo objetivo que traga retorno para ambas as partes. Por isso é importante ouvir o ponto de vista dos funcionários, para melhor analisar a situação que está acontecendo na Pren Flex.

O trabalho é oportuno, pois apresenta a motivação com seus conceitos, práticas e programas e sua importância para o sucesso das organizações. Conhecer esses conceitos possibilita uma gestão mais efetiva e maior satisfação dos funcionários.

A viabilidade do estudo está no tema pesquisado ser amplamente conhecido pelas organizações, por já fazer parte da rotina delas. Cada pessoa se motiva de uma forma diferente e as empresas precisam se adaptar aos seus funcionários,

entender suas necessidades para conseguir a cooperação necessária e ter resultados positivos. As pessoas têm se preocupado cada vez mais com a qualidade de vida no trabalho e o fator humano nas empresas é fundamental para ser uma organização competitiva frente ao mercado. De modo geral, este trabalho proporciona um grande e importante conhecimento, por ser um tema atual e que faz parte do dia-a-dia das pessoas e organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do estudo foi realizada com base em artigos e dados bibliográficos com o intuito de fornecer subsídios para alcançar os objetivos propostos no trabalho.

Num primeiro momento, será apresentada a motivação, a dinâmica motivacional e a relação entre motivação e desempenho. E em seguida, serão apresentadas as principais teorias relacionadas ao tema e como utilizá-las na organização.

2.1 MOTIVAÇÃO

A competitividade exigida num mercado cada vez mais disputado, fez com que a motivação ganhasse maior espaço no meio organizacional. Os empresários têm percebido a importância do papel das pessoas para seus negócios e por isso entender o que motiva os recursos humanos das empresas para que se obtenha um desempenho máximo tornou-se essencial. S.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.3) explica que, se as pessoas que estão envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades.

Para satisfazer suas necessidades ou atingir suas metas, todo indivíduo é orientado por uma força enérgica interna: a motivação humana (Samara, 2007, p.103). A motivação é definida por Robbins (2007, p.132) como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Ou seja, é o resultado da interação com a situação que se transforma numa força variável. Samara (2007, p.103) explica que a motivação se relaciona com o esforço para alcançar qualquer objetivo, por isso que Salomon (2002, p.96), diz que o grau em que uma pessoa está disposta a despendar energia para alcançar uma meta e não outra reflete sua motivação subjacente para atingir aquele objetivo.

As pessoas desejam satisfazer suas necessidades. É uma busca incessante que se relaciona com diversos fatores, entre eles o emprego. Salomon (2002, p.97) explica que a maneira específica como uma necessidade é satisfeita depende da história única do indivíduo, suas experiências de aprendizagem e ambiente cultural. É importante que se entendam essas diferenças e se tenha consciência que o que motiva cada pessoa depende dos seus desejos e de como ela busca seus objetivos.

Bergamini (1997, p.23) explica que, se no início do século XX o desafio era descobrir o que motivava as pessoas, mais recentemente percebeu-se que cada um trás dentro de si, de alguma forma, suas próprias motivações. E é por isso que McGregor (1973, p. 35) diz que, quando se trata de despertar o sentido de cooperação, é fundamental a noção de uma espécie de segurança emocional, ou de certeza de que o emprego irá proporcionar oportunidades para a satisfação de suas necessidades.

Mesmo que bem organizado, nem sempre o trabalho ocorre como o planejado. Bergamini (1997, p. 35) conta que, infelizmente, em muitas organizações é comum encontrar uma grande quantidade de pessoas que não têm a menor motivação pelo que fazem. Por isso que, de acordo com McGregor (1973, p.33), compete à administração obter a cooperação do pessoal, criar condições que permitam ao mesmo tempo espontaneamente e de boa vontade em favor dos objetivos da organização. E para que isso ocorra, s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.55) diz que duas condições devem ser satisfeitas: os objetivos do trabalho devem estar claros; e deve haver um grau de liberdade tão grande quanto possível nos meios e métodos a serem empregados para que os objetivos possam ser alcançados.

É característico dos seres humanos empregarem autodireção e autocontrole para alcançar os objetivos nos quais estão empenhados (MCGREGOR, 1973, p.24). Assim, é importante entender que não basta dar condições para que os resultados esperados sejam alcançados, pois eles devem ser claros, desafiadores e estar em concordância com as pessoas que participam do processo, conforme s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.55). A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 2002, p.26).

Ou seja, a motivação ganhou espaço nas organizações, porque as pessoas querem satisfazer suas necessidades, entre elas a de ter um emprego. O fato é que nem sempre as coisas acontecem como o previsto, porque nem todas as empresas entendem os desejos dos funcionários que estão desmotivados. Essa desmotivação está ligada a diversos fatores e por isso é necessário entender o que motiva as pessoas, como mostrará o título a seguir.

2.1.1 Motivação Humana

Segundo Lopes (1980, p.3), um motivo é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos. Sabendo a definição, as palavras mais usadas pelos autores para definir motivação são: metas, desejos, aspirações, objetivos, estímulo, impulso e necessidades.

Para entender a motivação, é necessário primeiramente entender o significado e relações entre necessidades, estímulos e objetivos. Chiavenato (2009, p.51) explica essa relação da seguinte forma:

- O comportamento é causado por estímulos interno ou externos: existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade com o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas.

- O comportamento é motivado: ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

- O comportamento é orientado para objetivos: em todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

O estudo da motivação, segundo Maximiano (2004, p.268), busca entender quais as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento. Já na administração, segundo o mesmo autor, visa explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho.

É difícil definir o que motiva uma pessoa, pois a motivação é específica. Segundo Lopes (1980, p.4), o processo psicológico da motivação é extremamente complexo, tanto na sua natureza, quanto no seu significado. Com cada pessoa tem suas motivação, é complicado entender o que o outro valoriza. Bergamini (1997, p.29), explica que o sentido que cada um atribui àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa e o significado que empresta às suas ações guarda estreita ligação com sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é o que dá sentido à maneira pela qual cada um é motivado.

A motivação no trabalho é caracterizada pela disposição de realizar uma tarefa. Ela envolve os motivos internos e externos, caracterizados Maximiano (2004, p.269) da seguinte forma:

- Motivos internos: necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Esses motivos fazem as pessoas serem capazes de realizar algumas tarefas, se sentirem atraídas por outras e valorizar alguns comportamentos, menosprezando outros.

- Motivos externos: estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Ou seja, recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira, entre outros componentes.

A combinação dos motivos internos e externos é que gera o comportamento dos funcionários. E sabendo ainda que as pessoas têm motivações e comportamentos diferentes, a empresa deve estar atenta ao padrão motivacional que utiliza. Lopes (1980, p.16) diz que existem tipos básicos de padrões motivacionais destinados a estimular a consecução dos objetivos da organização e dos seus componentes humanos. São eles:

- Obediência às regras e normas da organização: Uma vez que a pessoa entra num sistema, ela aceita o fato de que isso significa obediência às regras do mesmo.

- Criação e implementação de sistemas adequados de recompensas gerais: condições de trabalho estimulantes, vantagens adicionais pecuniárias e outras.

- Criação e implementação de sistemas adequados de recompensas individuais: referentes ao esforço ou desempenho de cada indivíduo, como pagamento adicional por maior produtividade, por exemplo.

- Satisfações intrínsecas derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo pela organização: relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de todos os talentos do indivíduo.

- Internalização dos valores e objetivos da organização: ocorrida quando o indivíduo assume como seus próprios os valores e objetivos da sua organização.

- Satisfações sociais: derivadas de relacionamentos humanos individuais e grupais decorrentes do seu trabalho na organização.

Além disso, Wagner e Hollenbeck (1999, p.142), dizem que algumas das técnicas de motivação são: o enriquecimento do trabalho, o treinamento de habilidades, o *biofeedback*, o rodízio de cargos e o uso de apreciação realista de cargos. O enriquecimento do trabalho inclui muitas técnicas destinadas a direcionar complexidade e significado ao trabalho de uma pessoa, segundo Wagner e Hollenbeck (1999, p.138). Esse tipo de intervenção é direcionada a trabalhos que são repetitivos ou de pequeno alcance. E mesmo que nem sempre seja bem sucedido para motivar os trabalhadores, pode ser bem útil.

O treinamento de habilidades é um meio para tentar ajudar o trabalhador a mudar o que gera insatisfação ou *stress* (WAGNER E HOLLENBECK, 1999, p.138). Os mesmo autores explicam que o treinamento em administração do tempo e priorização de metas tem sido bem-sucedidos na redução de sintomas fisiológicos de *stress* de gerentes, como taquicardia e pressão alta, porque lhes foi ensinado a definir metas e buscar a colaboração dos colegas. Já o *biofeedback* permite às pessoas reconhecer e monitorar suas próprias reações fisiológicas, ou seja, conforme (WAGNER E HOLLENBECK, 1999, p.139), com devido *feedback*, algumas pessoas podem aprender a controlar ondas cerebrais, tensão muscular, batimento cardíaco e até a temperatura do corpo, o que reduz os níveis de *stress*.

Outra forma de lidar com *stress* cuja causa se desconhece, está em permitir que a pessoa passe um tempo longe do ambiente estressante. De acordo com (WAGNER E HOLLENBECK, 1999, p.141), muitas empresas adotam o rodízio de cargos, ou seja, a transferência temporária do trabalhador de um trabalho para outro, numa tentativa de conceder aos funcionários uma pausa no *stress*. Além disso, segundo os mesmos autores, esse rodízio pode aumentar a complexidade do trabalho e fornecer valioso treinamento interfuncional, de forma que uma determinada pessoa passa a entender diversas tarefas diferentes. Os autores dizem ainda que isso permite aos funcionários familiarizarem-se com uma diversidade de funções dentro da companhia e ajuda a desenvolver uma mão-de-obra mais experiente e flexível.

Wagner e Hollenbeck (1999, p.141) diz que muitas empresas hesitam em admitir os aspectos negativos de um trabalho durante o recrutamento. Mas a apreciação realista do cargo reduz as expectativas e atrai trabalhadores cujos valores estarão mais a altura da situação concreta do cargo. Além disso, mesmo não sendo totalmente eficaz, ela pode reduzir a rotatividade.

Entendendo a motivação das pessoas, seu significado, como os motivos internos e externos afetam os trabalhadores e ainda algumas técnicas de motivação, o passo seguinte é conhecer a dinâmica motivacional. Ou seja, entender o que motiva as pessoas.

2.1.2 A Dinâmica Motivacional

Como cada pessoa tem suas próprias motivações, não é tarefa fácil a empresa satisfazer todos seus funcionários. Bergamini (1997, p.14) explica que, o que realmente se observa é que aqueles que são remunerados pelas empresas estão, acima de tudo, mais preocupados com suas preferências pessoais que com o sucesso da organização que os patrocina. Mas se as pessoas se sentem tratadas de forma justa com base nos resultados que recebem, segundo Bateman e Snell (1998, p.374) ficarão satisfeitas. Já a insatisfação no trabalho cria uma força de trabalho com maior probabilidade de exibir rotatividade mais alta, maior absenteísmo, menor cidadania empresarial, mais queixas e processos, greves, furtos e vandalismo e uma pior saúde física e mental (maior *stress* no trabalho e maiores custos com saúde), como explicam Bateman e Snell (1998, p.374).

Entre a grande variedade de atitudes e emoções geradas no local de trabalho, segundo Wagner e Hollenbeck (1999, p.142), as mais importantes são a satisfação no trabalho e o *stress* ocupacional. A satisfação no trabalho, descrita pelos mesmos autores, é um estado emocional agradável que resulta da percepção de que o trabalho ajuda a pessoa a atingir resultados valorizados. Em contrapartida, o *stress* ocupacional é um estado emocional desagradável decorrente da incerteza percebida quanto à capacidade de atender as demandas de um trabalho.

Além disso, segundo Spitzer (1995, p.23-26), contribuem para os problemas de motivação do funcionário algumas concepções incorretas e amplamente aceitas que levam muitas empresas a cometer erros motivacionais graves. São elas:

- Mito: Algumas pessoas são motivadas, outras não.

Verdade: A verdade é que todos são motivados. Seus funcionários podem apenas não estar motivados a fazer o que você quer que façam, quando você quer que façam.

- Mito: As recompensas conseguirão motivar os funcionários.

Verdade: A verdadeira motivação não está à venda. Comprar fidelidade não é uma estratégia motivacional eficaz a longo prazo. Existem muitos outros elementos na psicologia humana além da obsessão por dinheiro e outras recompensas materiais.

- Mito: A ameaça é a única motivação que algumas pessoas entendem.

Verdade: Essas táticas intimidadoras frequentemente são reforçadas porque, pelo menos a curto prazo, conseguem que os funcionários façam o que seus gerentes querem.

- Mito: Funcionários felizes são funcionários motivados.

Verdade: Na verdade, com muita frequência, a felicidade leva à complacência e não a altos níveis de motivação. Embora pessoas motivadas tendam a ser felizes, pessoas felizes não são necessariamente motivadas.

- Mito: A motivação é responsabilidade do departamento pessoal ou do supervisor.

Verdade: Infelizmente, um grande número de gerentes emprega seu tempo gerenciando processos, projetos, dinheiro, instalações – tudo, exceto pessoas. Para ser eficaz, a motivação dos funcionários deve envolver decisões tomadas nos níveis gerenciais mais altos da empresa.

- Mito: Motivação é bom senso.

Verdade: Embora a motivação talvez seja um dos problemas mais complexos enfrentados, muitos diretores e gerentes ainda acreditam que a motivação pode ser dada intuitivamente, apenas usando-se o “instinto”.

A criatividade é um dos fatores essenciais para o trabalho. S.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.72-75) explica que para fins de motivação, é importante incorporar, aos poucos, aspectos mais criativos ao conteúdo do trabalho, como:

1- Atribuir tarefas, esclarecendo seus reais objetivos: Dizer que é muito importante atingir esse objetivo e estimular as pessoas para que elas mesmas projetem o melhor jeito de alcançar os objetivos.

2- Fazer com que as pessoas assumam um forte senso de responsabilidade em relação ao seu trabalho: Obrigatoriedade para os objetivos e liberdade para os meios.

3- Dar tempo para a criação de idéias: Quando as pessoas têm um senso de responsabilidade forte, elas voltam para a essência do problema e refletem

profundamente a esse respeito. Isso resultará em lances de inspiração e na criação de novas ideias.

4- Criar ideias e conduzi-las à consolidação: Os gerentes devem tornar-se promotores e estimular o crescimento das ideias novas. Caso as ideias sejam criadas e promovidas, as pessoas que têm interesse nelas desenvolverão um real senso de autoconfiança e motivação para o trabalho.

Cada pessoa contribui para o bom desempenho da empresa, por isso que McGregor (1973, p.20) explica que o trabalho consiste em desenvolver um esforço intelectual, no sentido de ajudar administração a formular sua política, solucionar seus problemas, planejar, tomar decisões e realizar outras atividades. Wagner e Hollenbeck (1999, p138), diz que quanto maior a habilidade do ocupante do cargo para prever, entender e controlar eventos que ocorrem no trabalho, menor o *stress* por ele experimentado. Por isso que é necessário reconhecer os esforços das pessoas para motivá-las. Mesmo que os resultados estejam ainda longe das metas, não devemos deixar de reconhecer os esforços já realizados e incentivar melhorias (MOTIVAÇÃO..., 1994, p. 83).

Outro fator para a motivação é a confiança de que o chefe irá conceder-lhe melhores oportunidades de ver suas necessidades atendidas, conforme McGregor (1973, p.36). É necessário o líder mostrar a importância dos objetivos do trabalho e, de acordo com s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.94), liderar pressupõe orientar, desenvolver e incentivar os funcionários. Por isso que s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.81) explica a importância da relação entre criatividade e liderança da seguinte forma:

[...] Se cismarmos com os pontos fracos da ideia de alguém e declaramos que a ideia não é boa, essa pessoa perderá o interesse, e essa ideia não será desenvolvida nem conduzida até o ponto de ser aproveitada. Entretanto se os pontos vantajosos forem reconhecidos e a pessoa for elogiada em virtude disso, ela ficará contente pelo fato de ter sido reconhecida, e o autor ou autora do elogio sentirá que é necessário executar algo mais além de apenas elogiar.

A capacidade de uma pessoa de lidar com experiências de trabalho insatisfatórias ou estressantes também aumenta quando há uma oportunidade de falar sobre os problemas e queixas (WAGNER E HOLLENBECK, 1999, p.138). Além disso, sem que o trabalho seja satisfatório e que crie oportunidades para as

peças, é difícil contar com a colaboração dos funcionários de maneira espontânea. Se quisermos obter uma cooperação legítima, deveremos nos assegurar de que a satisfação das necessidades que oferecemos ao pessoal não é obtida apenas pelo esforço mínimo que mantém os trabalhadores no emprego (MCGREGOR, 1973, p.38).

[...] Pelo emprego de ideias tais como o princípio de supervisão por meio de consultas, nossos subordinados lograrão ter uma impressão de dignidade, de realização, de prestígio e de satisfação social cada vez maiores. São maneiras importantes de fazer com que os trabalhadores sintam maior satisfação pelo trabalho que executam tendo em vista os objetivos organizacionais [...]. (MCGREGOR, 1973, p.38)

Segundo Weiss (1991, p.20), o verdadeiro desafio da motivação não é mobilizar energia em um determinado momento, mas mantê-la a longo prazo.

É possível entender que cada pessoa tem suas motivações e não é fácil para a organização satisfazê-las, pois não é só a remuneração que importa, mas sim a forma como a pessoa se sente tratada. Para ficar motivada, a pessoa deve se sentir sendo tratada de forma justa. Algumas ideias incorretas contribuem negativamente ainda para a motivação dos funcionários, mas existem alguns aspectos que, se inseridos no trabalho, podem colaborar positivamente, como: atribuir tarefas com objetivos, dar senso de responsabilidade, além de tempo para criação e consolidação de ideias. Tudo isso somado a confiança nos superiores imediatos. Conhecendo essas situações, é importante entender qual a relação entre motivação e desempenho das pessoas.

2.1.3 Motivação e Desempenho

Antes de avaliar o desempenho das pessoas, os administradores devem saber quais comportamentos desejam motivar nelas. Segundo Bateman e Snell (1998, p.361) as empresas precisam motivar as pessoas a: fazer parte da organização, permanecer na organização, comparecer ao trabalho regularmente, ter bom desempenho e demonstrar cidadania.

Uma expectativa natural das pessoas é o desejo de trabalhar, por isso que Bergamini (1997, p.69) diz que, antes de mais nada, cada indivíduo normalmente busca, através do seu trabalho, uma oportunidade de atualizar as suas

potencialidades, criando com isso uma indispensável ligação com a comunidade no seu sentido mais amplo. É preciso investir em maneiras diferentes de demonstrar a importância que as pessoas têm nas empresas, facilitar seu desempenho e oferecer o que as pessoas precisam para desempenhar sua função. Até porque, conforme Wagner e Hollenbeck (1999, p.120) o *stress* também pode originar-se de eventos ímpares, que ocorrem fora do trabalho. E alguns eventos afetam os níveis de *stress* que os trabalhadores trazem para o trabalho. Assim, McGregor (1973, p.21-22) diz que o importante para o profissional é:

- Plena utilização de seu talento e treinamento, o que significa o julgamento atento da natureza de seu trabalho, a esquematização das funções nas quais o profissional participa, a constatação do desafio contido no trabalho que executa e a ausência de uma supervisão muito estreita e detalhada.
- Seu status, não somente dentro da organização, mas externamente, com relação à profissão que exerce.
- Oportunidades de desenvolvimento dentro de sua carreira profissional. Os programas que são organizados para o desenvolvimento da administração proporcionam poucas oportunidades para o desenvolvimento da carreira dos especialistas profissionais.

Observando isso, percebe-se a importância de estabelecer meios eficazes de recompensas às pessoas que não envolvam dinheiro, conforme s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.39). De fato, as recompensas financeiras são importantes, mas não são essenciais para que se motive os funcionários. As recompensas não-monetárias, como envolvimento, liberdade, responsabilidade, realização e significado são mais valiosas (WEISS, 1991, p28). Ou seja, o dinheiro não é a principal fonte de incentivo à motivação.

Mas Robbins (2007, p.150) observa que quando quiser descobrir por que um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio. Ou seja, o funcionário tem ferramentas, equipamentos, e materiais adequados? Ele pode contar com condições favoráveis de trabalho, colegas cooperativos, regras e procedimentos facilitadores, informações suficientes para tomar decisões imediatamente relacionadas a suas tarefas, tempo suficiente para executar um bom trabalho e coisas assim? Caso contrário, seu

desempenho será prejudicado. E é por isso que Bateman e Snell (1998, p.361) dizem que mesmo que as pessoas tenham tudo o que precisam para um bom desempenho, elas primeiro precisam estar dispostas a isso.

Além disso, Wagner e Hollenbeck (1999, p.136-137), dizem que toda empresa que deseja reforçar as atitudes de seus funcionários precisa realizar regularmente pesquisas de satisfação para monitorar tendências e mudanças nessa área. Porque em primeiro lugar, ela permite à empresa monitorar tendências no decorrer do tempo, em segundo, fornece um meio para avaliar empiricamente o impacto de mudanças de política ou de pessoal, de acordo com os mesmos autores.

Assim, antes de avaliar os funcionários, é importante entender o que se deve enfatizar na motivação, pois todos têm o desejo de trabalhar, se atualizar. Porém é necessário a organização demonstrar a importância que cada pessoa tem para a empresa. Algumas formas são através da utilização do talento e treinamento, do status que a pessoa tem, além da oportunidade de desenvolver sua carreira. Desta forma, quando se quiser entender porque as pessoas não estão se empenhando como deveriam, é importante observar se o ambiente oferece tudo o que elas precisam, além de sua disposição para trabalhar, e de aplicar a pesquisa de satisfação para medir as mudanças. Por isso que conhecer as práticas motivacionais, como descritas a seguir, pode ajudar a organização nessa difícil tarefa de motivar.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação (SALOMON, 2002, p.132). Neste período três teorias foram descritas e ainda hoje são as mais conhecidas sobre motivação no trabalho. São elas: Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores.

A teoria mais conhecida foi formulada por Abraham Maslow, que aborda como as necessidades humanas motivam o comportamento humano. Segundo Giglio (2003, p.62), a tese principal da Hierarquia das Necessidades é que as pessoas criam cinco planos básicos para sua vida: satisfazer necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto, de relacionamento e de auto-realização. Assim, para motivar alguém, é necessário saber em que nível da hierarquia a pessoa está.

Baseado em Maslow, Douglas McGregor, propôs a Teoria X, negativa, que trata da natureza humana, onde as pessoas não gostam de trabalhar, e a Teoria Y, positiva, que trata da relação da natureza homem com o trabalho, onde as pessoas são direcionadas ao trabalho que exercem (ROBBINS, 2007, p.134). Na Teoria dos Dois Fatores, Frederick Herzberg diz que o oposto da satisfação não é a insatisfação. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório (ROBBINS, 2007, p.135). Isso porque, os momentos que as pessoas se sentiam bem no trabalho eram diferentes de quando se sentiam mal. Segundo Robbins (2007, p.135), as características recompensadoras para motivar as pessoas são como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Após uma análise mais detalhada, apesar de conhecidas, as teorias da década de 1950 não resistiram e surgiram teorias contemporâneas, como a de Clayton Adelfer, Teoria ERG, que segundo Bateman e Snell (1998, p.366), diz que há três conjuntos de necessidades: existenciais (*existence*) que são desejos materiais e fisiológicos); relacionamento (*relatedness*) que são as relações com outras pessoas; e crescimento (*growth*) que motivam as pessoas a transformar seu ambiente de trabalho e a si mesmas de forma produtiva. As necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior.

A Teoria das Necessidades, de David McClelland, enfoca três necessidades: realização, poder e associação. Segundo Robbins (2007, p.153) é a que melhor explica a relação entre realização e produtividade. Já a Teoria da Avaliação Cognitiva diz que quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, que resultam de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas (ROBBINS, 2007, p 140). Ou seja, recompensar alguém por uma tarefa que lhe dá prazer é uma forma de desmotivá-la.

A Teoria da Fixação de Objetivos foi formulada no final da década de 1960, por Edwin Locke, onde ele dizia que a maior fonte de motivação no trabalho era lutar por um objetivo. Ou como explica Robbins (2007, p.141), um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. Ele funciona como um estímulo interno. Essa teoria é a que mais explica a variável produtividade, já que os objetivos e o *feedback* geram melhor desempenho.

A Teoria do Reforço diz que o reforço condiciona o comportamento, ou nas palavras de Robbins (2007, p.143), ignora as condições internas do indivíduo e se concentra apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação qualquer. Já a Teoria do Planejamento do Trabalho explica que a forma como os elementos do trabalho estão organizados pode aumentar ou reduzir a motivação. E isso se deve ao modelo de características do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia e *feedback* (ROBBINS, 2007, p.143) e ao modelo de processamento da informação social: as pessoas reagem ao seu trabalho de acordo com a percepção que tem dele, e não pelo que ele é efetivamente (ROBBINS, 2007, p.145).

A Teoria da Equidade diz que funcionários fazem comparações entre seus trabalhos – as entradas (esforços, experiência, educação, competência) e os resultados (remuneração, aumentos, reconhecimento) – e os dos outros (ROBBINS, 2007, p.145). Segundo Bateman e Snell (1998, p.376) percepções de equidade (tratamento justo) trazem satisfação, enquanto sentimentos de não equidade (falta de justiça) trazem insatisfação. O tratamento injusto motiva as pessoas a mudarem seu comportamento sobre a equidade.

E por fim, a Teoria da Expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados, de acordo com Robbins (2007, p.148). Segundo Bateman e Snell (1998, p.376), a motivação é função de: expectativas (ligações do tipo esforço-desempenho); instrumentalidades (ligações do tipo desempenho-resultado); e valências (as pessoas atribuem aos resultados do desempenho). A essência da teoria é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais (ROBBINS, 2007, p.149).

De uma forma geral, a década de 1950 contribuiu com teorias que até hoje são usadas pelas organizações. No começo da década surgiu a Teoria das Necessidades de Maslow, juntamente com a Teoria X e Y e dos Dois Fatores. Já no final da década, depois de avaliadas as teorias já existentes, foram desenvolvidas novas teorias, como a ERG, das Necessidades de McClelland, a de Fixação de Objetivos, do Reforço, da Equidade e da Expectativa. Cada uma trouxe uma contribuição nova e importante para as práticas motivacionais até hoje conhecidas.

Mas também é necessário conhecer a abordagem de cada uma delas para melhor avaliar qual é a mais adequada em cada caso, como descrito a seguir.

2.2.1 A Abordagem das Teorias da Motivação

Os estudos sobre a motivação até hoje têm grande importância nas organizações, mas segundo Spitzer (1997, p.21), nenhuma teoria isolada é suficiente para explicar a complexidade da motivação humana. Isso porque elas combinam elementos que as tornam possíveis de adaptar às condições e necessidades particulares da organização.

Mesmo conhecendo as teorias da motivação, aplicá-las ainda é, de certa forma, complexo. Por isso Lopes (1980) agrupou as teorias em blocos específicos, onde neste trabalho serão apresentadas da seguinte forma: técnicas monetárias, abordagem atitudinal, abordagem situacional e técnicas de supervisão.

2.2.1.1 Técnicas Monetárias

O dinheiro não é o único, nem talvez o mais importante fator de motivação do trabalho, mas é indubitavelmente de alta significação, e como tal deve merecer cuidadosa atenção por quem administra e gerencia (Lopes, 1980, p.80). Segundo Weiss (1991, p.23), salário e benefícios de fato fazem os funcionários comparecerem ao trabalho, mas não os torna mais dedicados, esforçados ou inteligentes.

De acordo com Lopes (1980, p.81), é difícil admitir a existência de um clima organizacional com motivação positiva, quando uma pessoa recebe desigual retribuição financeira pelo mesmo tipo ou nível de trabalho. As recompensas financeiras não são a chave da motivação, mas é através delas que muitas vezes os funcionários perdem seu interesse pelo trabalho.

2. 2.1.2 Abordagem Atitudinal

O interesse na tarefa que desempenha parece associar-se à tendência de agir com mais entusiasmo, enquanto a evidência de tal associação no caso da satisfação com o salário é mais ambígua (LOPES, 1980, p.83). Por isso não se pode

esperar que atitudes tenham relação direta com o comportamento, pois são difíceis de definir. Mesmo assim, Weiss (1991, p.12) lembra que se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, você pode persuadi-las a fazer algo que elas preferiam não fazer. A consequência é que esse comportamento não será permanente.

2.2.1.3 Abordagem Situacional

Essa abordagem baseia-se na hipótese de que a situação específica é o que define o comportamento e a motivação. Por isso, segundo Lopes (1980, p86), é inadequado aceitar uma única teoria ou abordagem como a melhor, pois todas poderão apresentar algo de útil e válido e todas deverão ser levadas em consideração quando se trata de fomentar a motivação no trabalho.

A abordagem situacional é classificada em duas categorias: situações de tensão no trabalho e situações em que as pessoas mudam seus comportamentos. De acordo com Lopes (1980, p. 89), as situações de tensão no trabalho são: ameaça, poluição, ansiedade, papéis organizacionais, ambiguidade, conflito e sobrecarga. Já as situações em que as pessoas mudam seus comportamentos podem ser definidas como a modificação do comportamento controla o comportamento por meio de aplicações sistemáticas do conceito de reforço. Sendo assim, o objetivo da modificação do comportamento é criar padrões comportamentais desejáveis, a fim de substituir o comportamento que se julga indesejável.

Segundo Lopes (1980, p.91), a ampliação da tarefa parece importante fator da motivação por causa de sua capacidade de influenciar as percepções dos indivíduos sobre a probabilidade que bom desempenho será intrinsecamente compensador. Fornecer às pessoas metas relacionadas ao trabalho é um modo extremamente eficaz de estimular a motivação (BATEMAN E SNELL, 1998, p.361). Sendo assim, primeiramente as pessoas devem aceitar as metas que lhe foram propostas. Por isso, os fatores relativos ao planejamento das tarefas podem determinar quão motivadora ela será, conforme Lopes (1998, p.91).

2.2.1.4 Técnicas de Supervisão

Não é fácil um superior perceber as necessidades dos funcionários, nem se comunicar com eficácia ou estabelecer uma relação de confiança. Segundo Lopes (1980, p.107), é difícil satisfazer este imperativo, mesmo quando se tenha a melhor das intenções, porque se temos dificuldades em sentir afeição por uma pessoa, é difícil estabelecer relacionamento com ela. Segundo Weiss (1991, p.29) a gerência é definitivamente responsável pela criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação auto-sustentada na organização como um todo.

Por isso Weiss (1991, p. 13-14) sugere algumas ideias básicas para criar um ambiente produtivo:

- Espere o melhor para conseguir o melhor. Estabeleça padrões elevados e exija que as pessoas os acompanhem.
- Seja entusiástico sobre as metas e a missão do grupo e sobre as pessoas que o compõem.
- Permita às pessoas cometerem erros com os quais possam aprender.
- Reconheça e dê prêmios ao sucesso ou à realização, mas não tenha medo de dar um retorno negativo.
- Compreenda o que as pessoas querem para si mesmas e o que estão dispostas a dar para obter o que elas querem ou precisam.
- Encoraje cooperação dentro do grupo e uma competitividade razoável com os outros grupos.
- Encoraje discordâncias produtivas e, ao mesmo tempo, ajude a resolver conflitos.

Desta forma, percebe-se que nenhuma teoria sozinha é a melhor, pois todas se complementam para entender e se adaptar as práticas motivacionais a serem utilizadas nas organizações. Por isso fica mais fácil a compreensão se elas forem agrupadas por abordagens. A abordagem monetária diz que o valor financeiro não é essencial, mas é o que tem maior significância. Já a abordagem atitudinal diz que nem sempre a atitude está associada ao comportamento. A abordagem situacional explica que uma situação específica é o que define o comportamento e a motivação das pessoas, e por fim, a abordagem da supervisão diz que a gerência é

responsável pela criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação auto-sustentada.

Percebe-se assim como o tema motivação vem sendo trabalhado ao longo dos anos. Muitas pesquisas acerca do assunto foram feitas e contribuíram para auxiliar na necessidade que as organizações têm de atingir resultados contando com seus trabalhadores. Somente com funcionários motivados é possível atingir as metas de forma constante e em longo prazo.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa para o presente estudo. Ela é importante, pois dá diretriz ao trabalho, possibilitando maior compreensão sobre o processo de desenvolvimento do estudo, além de maior credibilidade aos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Roesch (1999), não há um método mais apropriado que outro, ele apenas deve ser coerente com a maneira que o problema foi formulado e outras limitações de tempo, custo e disponibilidade de dados.

Optou-se pelo uso do método de pesquisa qualitativo, pois permite ao pesquisador perceber a individualidade e os significados múltiplos que são atribuídos a determinado assunto (ROESCH, 1999). Esse método ainda busca filtrar informações singulares, procurando descrever, entender e interpretar um processo. Isto é o que se pretende nesta pesquisa, mostrar quais são as práticas e programas de motivação que a Pren Flex utiliza e seus resultados.

Este trabalho se enquadra no nível exploratório e explicativo. Gil (1999) diz que a pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Ela é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato ou tema pouco explorado. Já a pesquisa explicativa, segundo o mesmo autor, objetiva identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, e é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a razão das coisas. Esta opção torna a pesquisa mais significativa, pois trata de um assunto que interessa as organizações e ao mercado, além de proporcionar ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema.

Adotou-se a estratégia de estudo de caso nesta pesquisa, pois “[...] permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto [...]” (ROESCH, 1999, p. 197). E segundo Yin (2001), é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. A escolha desta estratégia se deu para mostrar a

realidade do ambiente de análise, proporcionando melhor visão e compreensão do tema.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES

Para Yin (2001), a definição da unidade de análise está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. Por isso a pesquisa será realizada na Pren Flex, empresa estudada, em São Leopoldo – RS.

Os participantes da pesquisa foram quatro funcionários da empresa, visto que trata-se de uma fábrica com uma estrutura enxuta e que possibilita uma amostra reduzidas. Eles estão apresentados na tabela abaixo, codificados para a análise posterior:

Funcionário	Setor	Tempo de Empresa	Código de Respondente
Mara	Laboratório	3 anos	a
Oralina	Produção	10 anos	b
Fernando	Expedição	3 anos	c
Everton	Expedição	8 anos	d

Tabela: Participantes da Pesquisa
Fonte: elaborado pela autora

Além disso, houveram algumas conversas informais com a gerente administrativo-financeiro acerca dos dados da empresa, já conhecidos pela pesquisadora em estudos anteriores.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para análise da empresa, foi feita análise de textos e documentos e foram usados dados secundários coletados da empresa, através de sua página na internet, bem como relatórios disponíveis na sede da mesma e estudos anteriores feitos pela pesquisadora. Conforme Roesch “[...] uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa é constituída de documentos como relatórios anuais, materiais utilizados em relações públicas, políticas de marketing, entre outros [...]” (1999 p.

165). Essa técnica de coleta e análise de textos e documentos é importante, pois permite ao pesquisador comparar as informações tácitas com as implícitas.

Com intuito de identificar quais as práticas e programas de motivação a Pren Flex utiliza e seus resultados, foi feita uma entrevista semi-estruturada (Apêndice A) com quatro funcionários da empresa, além de observação do ambiente para analisar o explícito nas entrevistas com o implícito no comportamento.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise desta pesquisa foi baseada no conteúdo. Análise de conteúdo, segundo Weber (apud ROESCH, 2005, p. 170) “[...] usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo [...]”. O material analisado foi extraído da página na internet da empresa em questão, além da observação do ambiente e conversas informais com um gerente da Pren Flex.

Mas esta pesquisa também analisou a opinião dos funcionários sobre a empresa estudada. E nesse sentido, Vergara (2003, p.15), explica que análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Diante da metodologia escolhida, encontram-se algumas limitações no estudo de caso. De acordo com Gil (1999), a técnica de estudo de caso torna difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Ou seja, não se tem certeza se os dados coletados são suficientes para análise. Yin (2001) ainda comenta que, o estudo de caso fornece pouca base para se fazer uma generalização científica.

O método qualitativo é questionado, pois supõe que a conduta humana apresenta parâmetros estáveis e que populações com características determinadas, agirão de maneira semelhante (RICHARDSON, 1999). Além disso, consomem muito tempo do pesquisador e tem uma amostragem pequena.

Outra dificuldade ocorreu nas entrevistas semi-estruturadas em profundidade, onde os respondentes sentiram-se desconfortáveis em responder o que realmente pensavam. Além do tempo para desenvolver o estudo em questão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Após revisão bibliográfica, busca de informações da empresa em questão e entrevista semi-estruturada com os participantes, já caracterizados anteriormente, serão apresentados os dados coletados, bem como sua análise. Esta análise será apresentada ordenada conforme os objetivos específicos propostos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA PREN FLEX PRODUTOS DE BORRACHA LTDA

Esta etapa da pesquisa visa apresentar a Pren Flex, objeto desta pesquisa. Por esse motivo, nesta seção serão apresentadas informações relevantes para entender melhor a empresa e suas práticas de motivação. As informações aqui apresentadas foram coletadas em conversas informais com a gerente administrativo-financeiro da empresa, de trabalhos de graduação feitos na empresa pela autora desta pesquisa, de relatórios, além de retiradas da página na internet da empresa (PORTAL, 2011) dando a maior base para a caracterização da empresa.

4.1.1 Histórico

A Pren Flex Produtos de Borracha Ltda. começou suas atividades em fevereiro de 1969 com a fabricação de artefatos de borracha por sistema de compressão e em 1994 iniciou injeção. É uma empresa familiar que em 2011 completou 42 anos de história e ao longo desse período vem conquistando reconhecimento no mercado estadual. É caracterizada por ser uma empresa tradicional com uma manufatura voltada para constante atualização e que em 2005 iniciou a produção de termoplásticos injetados.

A empresa possui um parque industrial com mais de 1.500 m² em São Leopoldo. Seu processo produtivo conta com os seguintes equipamentos: Injetoras, Cilindros e Banbury. A Pren Flex desenvolve parceria com o CETEPO, objetivando atingir efetividade nos processos e garantir a qualidade. E também participa do Programa de Confirmação Metrológica para garantir os resultados de ensaios e testes realizados no laboratório. A empresa possui desde 1999, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, que atualmente é ISO 9001/2008.

A organização está focada em ser um parceiro fundamental para seus clientes dos segmentos agrícola e automotivo, que em conjunto produzem mais de 6 milhões de peças acabadas em borracha e termoplástico a cada ano. A Pren Flex está localizada no sub-segmento auto-peças, onde fabrica produtos injetados em compostos elastoméricos e termoplásticos para os segmentos agrícola e automotivo no Rio Grande do Sul. A empresa trabalha com uma linha de produtos de mais de 200 tipos diferentes de componentes e compostos. Alguns são específicos, já que a empresa oferece a possibilidade de desenvolver uma peça a pedido do cliente para assim atender sua necessidade.

A organização deixa de ser competitiva quando o cliente necessita de um produto que demanda um processo que a Pren Flex não possui. E algumas vezes pedidos de volumes muito baixo são recusados pelo alto custo de produção. A política de conquista de novos clientes rejeita os que buscam apenas vantagens de preços, pois a empresa sabe que tem qualidade e preços compatíveis, e assim pode decidir para quem não fornecer. Normalmente os clientes que optam por trocar a Pren Flex pelo preço, voltam a comprar depois de algum tempo, pois percebem esse diferencial de qualidade e atendimento.

Atualmente a empresa tem definido seu negócio, visão, missão, princípios, valores, política da qualidade e objetivos da qualidade da seguinte forma:

- Neqócio: Qualidade e confiabilidade em poliméricos.
- Visão: Ser reconhecida como uma organização de excelência no segmento de injetados, e que nos torne uma ótima opção para os clientes e partes interessadas.
- Missão: Desenvolver, produzir e aplicar metodologias de forma segura e rentável, que viabilizem a comercialização de produtos injetados, superando as expectativas dos consumidores com qualidade e confiabilidade.
- Princípios: Compromisso com a qualidade, pontualidade e assistência.
- Valores:
Oferecer qualidade
Ter integridade absoluta

Confiabilidade

Imagem e tradição

Transparência para atingir objetivos

- Política de Qualidade: Produzir e comercializar produtos e compostos elastoméricos e termoplásticos, priorizando a melhoria contínua dos processos e produtos, buscando a satisfação dos clientes.

- Objetivos da Qualidade

Aprimorar processos.

Buscar satisfação dos clientes.

Investir em sistema de treinamento e qualificação.

Qualidade e confiabilidade em poliméricos.

4.1.2 Práticas e Programas Motivacionais da Pren Flex

Atualmente a Pren Flex conta com doze funcionários com carteira assinada, três sócios-administradores e um terceirizado para limpeza. Algumas atividades da empresa são terceirizadas fora dela. São elas: contabilidade, vigilância, serviço de acabamento de peças e serviços de peças prensadas. O organograma da empresa mostra a divisão entre os setores que dela fazem parte. Algumas funções têm sido desempenhadas por apenas uma pessoa, e uma pessoa pode desempenhar até mais de duas funções.

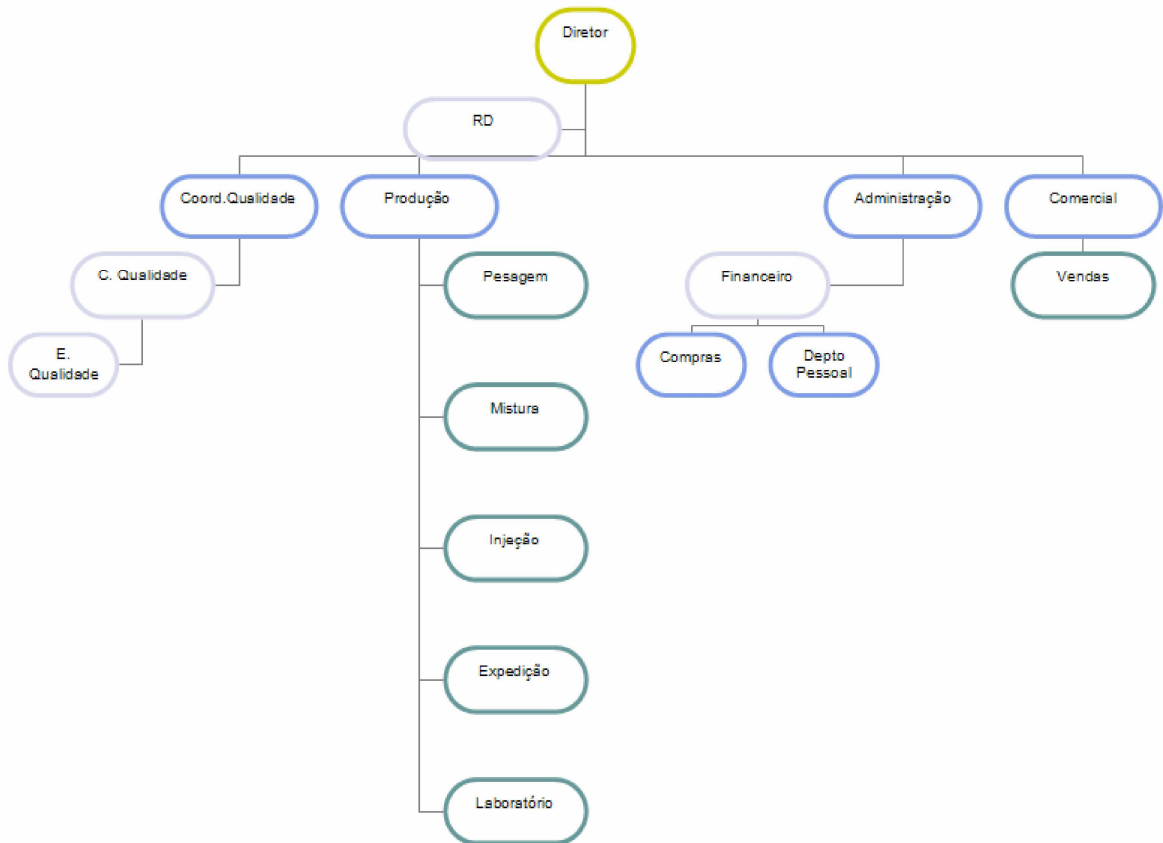


Figura: Organograma da Pren Flex
Fonte: Arquivo da Pren Flex

No segmento de borrachas é difícil encontrar profissionais qualificados, pois no Rio Grande do Sul, segundo o Sindicato das Indústrias de Artefatos de Borracha do Rio Grande do Sul, Sinborsul, existem 190 empresas neste setor. Em 2005 elas estavam divididas em: matérias-primas 2% (4 empresas), pneumáticos 6% (11 empresas) e artefatos leves 92% (175 empresas). Além disso, não há mão-de-obra qualificada disponível no mercado. Tanto que no setor produtivo da Pren Flex há o rodízio de funções, para que todos saibam operar as máquinas. Os artefatos leves, onde está a empresa estudada, são componentes para auto-peças, componentes para calçados e revestimentos de pisos, entre outros. Além disso, o estado possui uma forte indústria automotiva, de máquinas agrícolas, de materiais de transporte e calçadista.

Ainda de acordo com o Sinborsul, no Rio Grande do Sul existem regiões com maior concentração de estabelecimentos. O Vale dos Sinos conta com 55% das unidades do Estado. E Serra e região metropolitana (que engloba Porto Alegre, Cachoeirinha, Gravataí e Triunfo) somam cada uma 15%.

Em pesquisas anteriores feitas na empresa, pela autora, foram identificados alguns problemas internos, como falta de interação entre os setores da organização, para assim atingir metas ou solucionar problemas, não possuir setor de recursos humanos, nem práticas de treinamento, e o baixo nível cultural do setor produtivo. Por não ter um setor de Recursos Humanos, o Departamento Pessoal, função das pessoas do Administrativo, que colaboram com algumas práticas de motivação. São elas:

- Comemoração de aniversários: Todo dia 15 de cada mês é feita uma festa para os aniversariantes do mês, com todas as despesas pagas pela empresa e para todos os funcionários.
- Almoço de fim de ano: Antes das férias coletivas é feito um almoço de confraternização com todos os funcionários em uma churrascaria.
- Bônus de fim de ano: No fim do ano, todos os funcionários recebem um bônus de fim de ano como presente de Natal, antes das férias coletivas.
- Mural: Os aniversariantes ganham uma mensagem no mural pelo seu dia.
- Palestras: São dadas palestras de assuntos gerais (saúde, bem estar, conscientização, etc), mas sem uma periodicidade exata. A empresa trabalha por número de horas de palestra, exigidos pela ISO9001/2008.
- Prêmio de assiduidade: Prêmio de 15% do salário mensal para quem não possui falta no mês.
- Presentes em datas comemorativas: São dados presentes de Páscoa, Natal e Dia das Mães para os funcionários.
- Treinamentos: São dados treinamentos específicos para cada função, mas com base na necessidade da empresa.

Tendo em vista todas as atitudes tomadas pela organização para motivar seus trabalhadores, bem como conhecendo seu histórico, apresentaremos na próxima seção a percepção dos funcionários sobre as práticas de motivação que a Pren Flex possui.

4.2. PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A PREN FLEX

Nesta etapa da pesquisa serão apresentados os resultados das quatro entrevistas feitas com funcionários da Pren Flex sobre a sua percepção da empresa

e motivação. O roteiro das questões feitas (Apêndice A), foi elaborado de forma que fosse possível entender a opinião dos respondentes em questão (Apêndices B, C, D e E), a luz da teoria, e ainda relacionar com os dados coletados da Pren Flex Produtos de Borracha Ltda.

Primeiramente os participantes conheceram o objetivo do trabalho e a forma como seria a discussão. Em seguida, foi questionado como as pessoas se sentiam trabalhando na empresa, para dar um melhor embasamento na pesquisa. Feito isso, os convidados foram questionados sobre metas, participação em decisões e percepção da tarefa realizada na Pren Flex, possibilitando a pesquisadora entender como as pessoas se sentem diante do trabalho que desempenham e quão comprometidas elas são. Em seguida, foram abordados os assuntos ambiente de trabalho, treinamentos e *feedback* que auxiliaram o entendimento sobre a satisfação com esses itens. E por fim, procurou-se descobrir a opinião dos funcionários sobre salários, benefícios e oportunidade de crescimento.

Para melhor visualizar os resultados, a apresentação dos mesmos será feita na mesma seqüência das perguntas da entrevista (Apêndice A) que foram feitas aos funcionários, que serão apresentados conforme os códigos a eles atribuídos na seleção dos participantes.

Num primeiro momento, procurou-se entender como os funcionários se sentem trabalhando na Pren Flex. Essa questão tinha com finalidade entender o contexto que mantêm a pessoa desenvolvendo seu trabalho na empresa, pois Bergamini (1997, p.29), explica que o sentido que cada um atribui àquilo que faz e lhe dá satisfação é próprio apenas daquela pessoa e o significado que empresta às suas ações guarda estreita ligação com sua escala pessoal de valores.

- a. Bem. No começo foi difícil. Já trabalhei em limpeza, com criança. Fiz faculdade de pedagogia, mas só aqui me achei. Gosto muito do que faço, gostava também de cuidar de crianças, mas aqui eu aprendo mais. Essa é a primeira empresa que não saturou. Já estou com três anos e cada dia quero aprender mais.
- b. Sim, gosto daqui. Quero me aposentar aqui dentro, porque já trabalho aqui há 10 anos. E se puder, quero continuar trabalhando.
- c. Bem, eu gosto daqui, faço uma coisa que eu gosto. Até tive oportunidade de crescer, de ir para outro setor, mas eu não quis.
- d. Sim, é um lugar bom de trabalhar.

Todos dizem gostar da empresa, cada um com seu motivo. Por isso, também buscou-se saber se a empresa trabalha com metas e como os funcionários lidam

com elas. De acordo com Robbins (2007, p.141), um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. Na empresa existem muitos prazos a serem alcançados, não metas. Os prazos se devem aos processos para cumprir as datas de entregas dos produtos acabados ao cliente. Nas entrevistas ficou evidente que um setor depende diretamente do outro para que o processo ocorra sem dificuldade.

Ainda neste assunto, todos deixaram claro que não existe pressão para o cumprimento desses prazos, pois o processo é organizado. Se existe algum com tempo muito curto, basta conversar com o supervisor ou gerente, que outros colegas são realocados para auxiliar a cumprir aquela etapa do processo no tempo determinado. De qualquer forma, não são dadas metas, apenas prazos que envolvem o processo produtivo. E para estimular motivação, Bateman e Snell (1998, p.361), dizem que fornecer às pessoas metas relacionadas ao trabalho é um modo extremamente eficaz.

Em contrapartida, todos disseram não participar de nenhuma decisão da empresa. A administração apenas faz algumas consultas, mas nenhuma decisão é compartilhada com os funcionários.

- b. Sim, quando tem que trocar os feriados eles perguntam para nós. E também para entrega de peças, se vamos conseguir terminar.
- c. Não das reuniões, só quando tem feriadão que eles (os gerentes) decidem e passam a folha para saber quem concorda.

Segundo McGregor (1973, p.38), pelo emprego de ideias tais como o princípio de supervisão por meio de consultas, os subordinados lograrão ter uma impressão de dignidade, de realização, de prestígio e de satisfação social cada vez maiores. De acordo com o mesmo autor, são maneiras importantes de fazer com que os trabalhadores sintam maior satisfação pelo trabalho que executam. Bateman e Snell (1998, p.361) completam dizendo que as empresas precisam motivar as pessoas a: fazer parte da organização, permanecer na organização, comparecer ao trabalho regularmente, ter bom desempenho e demonstrar cidadania. Esses fatores são importantes também para Pren Flex, já que comparecer ao trabalho é essencial para que os objetivos da empresa sejam alcançados, além da permanência na organização, pois a mão-de-obra treinada é escassa. Assim, a organização também

precisa entender que cada pessoa contribui para o bom desempenho da empresa, por isso que McGregor (1973, p.20) explica que o trabalho consiste em desenvolver um esforço intelectual, no sentido de ajudar a administração a formular sua política, solucionar seus problemas, planejar, tomar decisões e realizar outras atividades. E nesse sentido, entender se os funcionários têm liberdade para desempenhar suas tarefas, também é necessário.

Segundo as repostas, os funcionários têm toda liberdade e se sentem à vontade de sugerir novas e melhores formas de trabalhar. Mesmo trabalhando com a ISO9001/2008, os empregados decidem a melhor forma de escrever os procedimentos. Já a rotina diária é cumprida com maior liberdade, onde podem realizar suas tarefas definindo as prioridades. Assim, s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.55) diz que duas condições devem ser satisfeitas: os objetivos do trabalho devem estar claros; e deve haver um grau de liberdade tão grande quanto possível nos meios e métodos a serem empregados para que os objetivos possam ser alcançados.

Além disso, todos dizem gostar de sua tarefa, mas por motivos diferentes, e se sentem bem desempenhando sua função, demonstrando satisfação durante a entrevista.

- a. Gosto muito do que faço e acho que poderia saber mais.
- b. Eu gosto do que eu faço.
- c. Está tudo bem, eu sei tudo que tenho que fazer.
- d. Sim, me sinto capacitado.

Somado a esses comentários, o fato de ter liberdade para desempenhar sua função da melhor maneira possível está de acordo com o que s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994) fala sobre a importância da criatividade. O autor (1994, p.72-75) explica que para fins de motivação, é importante incorporar, aos poucos, aspectos mais criativos ao conteúdo do trabalho, como:

- Atribuir tarefas, esclarecendo seus reais objetivos: Dizer que é muito importante atingir esse objetivo e estimular as pessoas para que elas mesmas projetem o melhor jeito de alcançar os objetivos.
- Fazer com que as pessoas assumam um forte senso de responsabilidade em relação ao seu trabalho: Obrigatoriedade para os objetivos e liberdade para os meios.

- Dar tempo para a criação de ideias: Quando as pessoas têm um senso de responsabilidade forte, elas voltam para a essência do problema e refletem profundamente a esse respeito. Isso resultará em lances de inspiração e na criação de novas ideias.

McGregor (1973, p. 35) diz que é característico dos seres humanos empregarem autodireção e autocontrole para alcançar os objetivos nos quais estão empenhados. A empresa dá essa liberdade para os funcionários de desempenharem suas funções como se sentirem melhor, para que os prazos do processo sejam cumpridos. Isso explica todos se sentirem comprometidos com o que fazem e justificarem que fazem tudo certo, dentro do prazo. Observou-se, inclusive, que todos demonstravam grande satisfação em serem comprometidos. Porém essa justificativa não é bem vista pela gerência da empresa, já que este trabalho objetiva auxiliar a Pren Flex a motivar seus funcionários e torná-los mais comprometidos com suas tarefas. Mas como s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.55) argumenta, é importante entender que não basta dar condições para que os resultados esperados sejam alcançados, pois eles devem ser claros, desafiadores e estar em concordância com as pessoas que participam do processo.

Ainda nesse sentido, Robbins (2007, p.150) observa que quando quiser descobrir por que um funcionário não está apresentando um desempenho compatível com a capacidade que você acha que ele tem, observe o ambiente de trabalho para ver se ele fornece condições suficientes de apoio. Por isso que o ambiente de trabalho também é um fator importante de se conhecer, já indica quão confortável a pessoa se sente com seus superiores e colegas, além do ambiente em si. A relação com os superiores é boa, sem nenhum problema. Observou-se, porém, pela expressão dos funcionários durante as respostas que o gerente da Produção parece ser mais centrado.

- a. Chefe: no começo foi difícil, mas já me adaptei. O meu chefe é muito fechado, daí foi difícil.

Com os colegas também, mas nesse ponto já houve maiores comentários com relação ao despreparo de alguns, além de uma discussão incomum entre colegas da Produção, que pela expressão dos funcionários, pareceu abalar a todos, e até mesmo o fato de ter bastantes casos de família na empresa.

- a. Colegas: é uma empresa bem familiar. Além dos donos serem uma família, eu sou casada com outro funcionário e minha comadre também trabalha aqui com a mãe dela. Eu moro na frente da casa dela. Teve uma discussão esses dias, mas isso não é normal. Aqui é tudo bem.
- b. Colegas: Ajudam, mas poderiam ter mais treinamento.
- c. Colegas: tem umas discussões, mas em qualquer lugar é assim.
- d. Colegas: Só tenho um no setor e me dou bem. Sou casado com outra funcionária. Com os outros também em dou bem.

Além da relação com superiores e colegas, ter as ferramentas necessárias, o ambiente adequado e treinamento para desempenhar a função colaboram com a motivação dos funcionários. Apenas uma ressalva foi feita sobre treinamentos e outro que envolve os colegas. Além de um comentário sobre o desejo de se desenvolver.

- b. Sim, tenho tudo. Só meus colegas que poderiam saber mais.
- a. Sim, só tem cursos que eu gostaria de fazer, mas os que me interessam no Cetepo são todos de dia.

Isso mostra o quanto o treinamento é importante na empresa, não somente para a organização, mas também para os funcionários. McGregor (1973, p.21) comenta que é importante para o profissional a plena utilização do seu talento e treinamento.

- a. Sim, recebo. Até fiz um no sábado. Não me importei de ser fora do horário de trabalho, porque isso é para vida da gente. Mas os que eu gostaria mesmo de fazer são durante o dia, no horário de trabalho lá no Cetepo. Também temos palestras. As últimas foram sobre segurança do trabalho e uso dos EPI's, finanças pessoais e doenças sexualmente transmissíveis.
- b. Não recebo. Tenho medo de fazer porque tenho pouco estudo. Nem se fosse para ajudar no meu trabalho eu gostaria de fazer, porque tenho pouco estudo, mas iria, porque ninguém tem obrigação de aprender. Mas se fosse para eu ter mais estudo, eu iria.
- c. Sim, recebi de empilhadeira, mas só dirijo quando o Everton (chefe) não está. Eles que devem saber do que eu preciso. Mas se eu precisasse de algum treinamento, não sei se sugeriria.
- d. Sim, durante e fora do expediente. Se eu precisar de algum, me sinto bem em pedir.

É possível observar as diferentes motivações das pessoas nesse momento. A empresa de fato oferece todos os cursos essenciais para que os funcionários desempenhem sua função, mas nota-se que eles esperam mais e não se sentem à vontade para pedir o que lhes falta, um reflexo da relação com os superiores. Segundo Wagner e Hollenbeck (1999, p.138), a capacidade de uma pessoa de lidar

com experiências de trabalho insatisfatórias ou estressantes também aumenta quando há uma oportunidade de falar sobre os problemas e queixas. Também é necessário o líder mostrar a importância dos objetivos do trabalho e, de acordo com s.a. (MOTIVAÇÃO..., 1994, p.94), liderar pressupõe orientar, desenvolver e incentivar os funcionários. E isso não é praticado pela Pren Flex, já que todos os entrevistados deixaram claro que não recebem nenhum tipo de retorno sobre seu trabalho. Weiss (1991, p.29) diz que a gerência é definitivamente responsável pela criação de um ambiente de trabalho que promova a motivação auto-sustentada na organização como um todo. Assim, o resultado apresentado pelos funcionários será comumente diferente do esperado pela empresa.

- a. Não, nunca recebi. Mas adoraria saber como estou, se estou fazendo tudo certinho, o que eu preciso melhorar.
- d. Não recebo por livre e espontânea vontade. Mas eu sempre pergunto como estou me saindo.

Outro fator importante são os benefícios oferecidos pela empresa. Lopes (1980, p.16) diz que existem tipos básicos de padrões motivacionais destinados a estimular a consecução dos objetivos da organização e dos seus componentes humanos. São eles:

- Obediência às regras e normas da organização: Uma vez que a pessoa entra num sistema, ela aceita o fato de que isso significa obediência as regras do mesmo.
- Criação e implementação de sistemas adequados de recompensas gerais: condições de trabalho estimulantes, vantagens adicionais pecuniárias e outras.
- Criação e implementação de sistemas adequados de recompensas individuais: referentes ao esforço ou desempenho de cada indivíduo, como pagamento adicional por maior produtividade, por exemplo.
- Satisfações intrínsecas derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo pela organização: relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de todos os talentos do indivíduo.
- Internalização dos valores e objetivos da organização: ocorrida quando o indivíduo assume com seus próprios os valores e objetivos da sua organização.

- Satisfações sociais: derivadas de relacionamentos humanos individuais e grupais decorrentes do seu trabalho na organização.

A Pren Flex oferece vale transporte, assistência médica, prêmio de 15% do salário para assiduidade e o bônus de Natal. Weiss (1991, p.376) lembra que salário e benefícios de fato fazem os funcionários comparecerem ao trabalho, mas não os torna mais dedicados, esforçados ou inteligentes. Nem todos os itens foram mencionados nas entrevistas e ficou claro o desconforto de todos quando questionado se achava que faltava alguma coisa.

- a. Tem os 15% sobre o salário que eu acho que é para cesta básica, vale transporte, plano de saúde.
- b. O prêmio para quem não falta e o prêmio do fim de ano.
- c. Bônus da frequência. Poderia ter vale refeição, mas está bom.
- d. Prêmio de assiduidade e convênio médico. Ajuda bastante, mas poderia ter mais coisas, como o vale refeição. Mas lei é lei, não manda dar mais do que recebemos.

Além da atenção especial que se deve dar aos benefícios, o salário também é importante para os funcionários. Lopes (1985, p.80) diz que o dinheiro não é o único, nem talvez o mais importante fator de motivação do trabalho, mas é indubitavelmente de alta significação, e como tal merece cuidadosa atenção por quem administra e gerencia. As declarações demonstram que todos gostariam de receber mais, mas também deixa claro que, por conhecerem o salário que o mercado está pagando, não se sentem prejudicados por isso.

- a. Sim, aqui o salário é bem melhor que nas outras empresas. Mas claro que a gente sempre quer ganhar mais. Agente se acostuma com um valor, daí quer comprar mais uma coisinha e espera mais.
- b. Está bom. Não sei como está o mercado, eu gostaria de ganhar mais, mas está bom.
- c. Poderia ter mais pessoas trabalhando no setor, mas nenhuma empresa oferece esse mesmo salário bom.
- d. Poderia ganhar mais, mas o salário aqui é bem maior que lá fora.

Mesmo com algumas insatisfações, ficou evidente que todos se consideram responsáveis também pelo sucesso da empresa e o principal argumento foi de que se a organização cresce, todos ganham. Ligado ao crescimento da Pren Flex, foi questionado sobre o crescimento profissional, pois McGregor (1973, p.21-22) diz que o importante para o profissional é:

- Plena utilização de seu talento e treinamento, o que significa o julgamento atento da natureza de seu trabalho, a esquematização das funções nas quais o

profissional participa, a constatação do desafio contido no trabalho que executa e a ausência de uma supervisão muito estreita e detalhada.

- Seu status, não somente dentro da organização, mas externamente, com relação à profissão que exerce.
- Oportunidades de desenvolvimento dentro de sua carreira profissional. Os programas que são organizados para o desenvolvimento da administração proporcionam poucas oportunidades para o desenvolvimento da carreira dos especialistas profissionais.

Todos possuem o desejo de crescer profissionalmente, de acordo com as respostas, principalmente por se identificarem com a aérea que atuam. Segundo Robbins (2007, p.135), as características recompensadoras para motivar as pessoas são chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Mas mesmo os trabalhadores que disseram não saber se na empresa existem chances de crescimento, todos demonstraram que não há. Mas mesmo assim, todos indicariam alguém para trabalhar na Pren Flex, seja por ser uma empresa boa de trabalhar ou por falta de pessoas.

Percebeu-se que apesar dos esforços da Pren Flex para motivar seus funcionários, existem falhas de ambos os lados. A empresa por não informar e não dar retorno sobre o desempenho de cada um, e os trabalhadores por não buscarem as informações também. Por isso que o desafio da Pren Flex é o de reformular suas práticas de motivação de uma maneira que todos ganhem.

4.3. SUGESTÕES DE PRÁTICAS MOTIVACIONAIS PARA PREN FLEX

Analisando a Pren Flex Produtos de Borracha Ltda. percebeu-se que a empresa tem se esforçado para motivar seus funcionários através de diversas práticas. Mas também foi possível notar através das entrevistas feitas, que essas práticas não são muito valorizadas pelos funcionários.

Este estudo tinha como objetivo analisar as práticas e programas de motivação que a Pren Flex utiliza e seus resultados. Através das pesquisas, percebeu-se um grande conflito entre o que a empresa espera e o que os trabalhadores oferecem. Os gestores argumentam que existe muita falta de comprometimento, que algumas regras não são cumpridas e que isso vem

prejudicando os resultados da organização. Mas durante as entrevistas, os respondentes se mostram bastantes orgulhosos de seu comprometimento e sua responsabilidade com o crescimento da empresa, entre outras divergências de pensamento.

Tendo os resultados apresentados em mãos, as sugestões de melhores práticas a serem tomadas pela Pren Flex, além das já existentes, são:

- Criação de metas: De acordo com Robbins (2007, p.141), um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. Os funcionários se dedicam ao trabalho deles e por isso se sentem confortáveis em dizer que colaboram com a empresa. Eles conhecem os prazos, mas não sabem o que a Pren Flex espera deles.

- Participação em decisões: Segundo McGregor (1973, p.38), pelo emprego de ideias tais como o princípio de supervisão por meio de consultas, os subordinados lograrão ter uma impressão de dignidade, de realização, de prestígio e de satisfação social cada vez maiores. Apesar dos funcionários não perceberem, a empresa já os consulta sobre os assuntos do dia a dia, como os prazos de entregas a clientes. Mas na entrevista ficou claro que eles gostariam de dar suas sugestões não relacionadas a sua tarefa, só não têm essa liberdade ou não se sentem a vontade com a alta gerência.

- Programa de Treinamentos: McGregor (1973, p.21) comenta que é importante para o profissional a plena utilização de seu talento e treinamento. Percebeu-se que as pessoas receberam apenas os treinamentos que a empresa julga necessários, sem saber qual a necessidade dos funcionários. Existe interesse dos trabalhadores de se desenvolverem, mas não se sentem confortáveis em sugerir novos treinamentos relacionados a sua função. Essa barreira impede o melhor rendimento do trabalhador.

- Feedback: Segundo Wagner e Hollenbeck (1999, p.138), a capacidade de uma pessoa de lidar com experiências de trabalho insatisfatórias ou estressantes também aumenta quando há uma oportunidade de falar sobre os problemas e queixas. Notou-se pela forma como os entrevistados responderam que existem uma grande insatisfação sobre *feedback*. As pessoas não sabem como está seu trabalho. O contra-ponto dessa situação é a Pren Flex argumentar que os funcionários são descomprometidos, diferente da opinião deles. A causa do problema é a falta de *feedback*. As pessoas não sabem que estão deixando a desejar e a empresa não

sabe que cada um dá o máximo de si, de sua própria forma, já que não existem metas também.

- Revisão dos benefícios oferecidos: Weiss (1991, p.376) lembra que salário e benefícios de fato fazem os funcionários comparecerem ao trabalho, mas não os torna mais dedicados, esforçados ou inteligentes. O salário na Pren Flex é o maior do mercado, quanto a isso até mesmo os funcionários admitem. Mas faltam benefícios. Nem todos moram próximo a empresa e a falta do vale refeição, por exemplo, foi algo que deixou todos os entrevistados desconfortáveis de admitir.

- Pesquisa de Satisfação dos Funcionários: Wagner e Hollenbeck (1999, p.136-137) dizem que toda empresa que deseja reforçar as atitudes de seus funcionários precisa realizar regularmente pesquisas de satisfação para monitorar tendências e mudanças nessa área. Sem saber como os funcionários se sentem em relação a organização, a empresa também não consegue atingir plenamente seus resultados organizacionais.

As ações sugeridas tomariam mais tempo e dedicação do que propriamente o valor monetário da empresa. O conflito existente no discurso da empresa e dos funcionários está relacionado a falta de comunicação. Por esse motivo rever alguns pontos abordados nesta pesquisa seria de grande utilidade para a Pren Flex.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar as práticas e programas de motivação que a Pren Flex utiliza e seus resultados. Para atingir este objetivo maior, a pesquisa foi subdividida em dois objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico descrever a avaliar as atuais práticas e programas de motivação dos funcionários da Pren Flex. Neste momento foi possível comprar o que vem sendo feito pela empresa e o que os funcionários pensam disso.

Percebeu-se uma grande diferença de discurso entre empresa e funcionários. Ambos os lados se esforçam para dar o melhor resultado, mas com a falta de *feedback*, empresa e trabalhadores andam desalinhados quanto aos objetivos organizacionais. A organização se esforça para garantir as melhores práticas motivacionais. Os funcionários se esforçam para desempenharem a melhor tarefa.

A empresa não tem metas para os funcionários e não oferece *feedback* às pessoas. Mesmo assim, as pessoas gostam de trabalhar na Pren Flex, pelo ambiente bom, por todos se ajudarem, por gostarem de sua tarefa. Isso auxiliou a empresa a estar no mercado há 42 anos e cada vez mais conquistar reconhecimento.

O segundo e último objetivo específico tratava de sugerir práticas e programas de motivação dos funcionários para a empresa estudada. Com base nos dados coletados e nos discursos dos autores pesquisado, algumas sugestões foram dadas a empresa. A maioria delas exigiria um esforço maior de tempo e não de valores monetários. Acredita-se que com essas práticas o relacionamento entre as pessoas ficará melhor na empresa e os resultados organizacionais serão atingidos com maior efetividade.

A importância deste trabalho está em entender mais profundamente o tema motivação que hoje é um assunto que cada vez mais vem ganhando destaque. Justifica-se por conhecer melhor a Pren Flex e os conceitos de motivação. Esses conceitos possibilitam uma gestão mais efetiva, com a possibilidade de utilizar as melhores práticas e atingir os resultados desejados. E desta forma, para dar continuidade ao trabalho, sugere-se futuramente o desenvolvimento de pesquisas que auxiliem a Pren Flex a estruturar seu setor de Recursos Humanos e aplicar uma pesquisa de satisfação.

As sugestões aqui apresentadas tiveram como base muito tempo de pesquisa e análises, com a intenção de entender as práticas de motivação da Pren Flex. Ficou claro que a empresa se esforça, mas que ainda há muito trabalho a ser feito para que os resultados esperados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, c2009. xv, 506 p.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003. 269 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002-2007. 175 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

LOPES, Tomas De Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: Inst. De Documentação, 1980. 155 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson, 2004. 212 p.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. 1ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1973. 235 p.

MOTIVAÇÃO humana: um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1994. 214 p.

PORTAL da Pren Flex. Disponível em: <http://www.prenflex.com.br> Acessado em 15/06/2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007. xxi, 536 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301 p.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor**: conceitos e casos. São Paulo: Pearson Education, 2007. 267 p.

SIMBORSUL. Disponibilizado em: <http://www.sinborsul.com.br> Acessado em: 12/03/2011.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 446 p.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. 1. ed. São Paulo: Futura, 1997. 270 p.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: Criando vantagem competitiva. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999. 496 p.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados**: Como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991. 123 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Como você se sente trabalhando na empresa? Por quê?
2. A empresa deixa claras as metas que devem ser cumpridas? Você consegue cumpri-las no tempo estabelecido e com qualidade?
3. Você participa das decisões tomadas na empresa? Quais, por exemplo?
4. Se não participa, você se sente a vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar suas tarefas ou para mudar processos?
5. Qual sua percepção sobre a sua tarefa? Como você se sente desempenhando sua função?
6. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?
7. Você se sente comprometido com suas atividades? De que forma?
8. Qual sua percepção sobre seu ambiente de trabalho (chefe, colegas...)?
9. Você tem as ferramentas, ambiente e treinamentos necessários para desempenhar a sua função?
10. Você recebe treinamentos? Você gosta de participar deles?
11. Você recebe retorno sobre seu desempenho? Com que frequência?
12. Quais benefícios a empresa oferece? Como eles afetam sua satisfação?
13. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desempenha?
14. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?
15. Você gostaria de crescer profissionalmente na empresa? De que forma?
16. Nesta empresa, há espaço para o seu crescimento?
17. Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa? Por quê?

APÊNDICE B – ENTREVISTA A

Data: 15/07/2011

Participantes: Mara

Setor: Laboratório

Tempo de empresa: 3 anos

Observações: Se mostrou bastante animada, empolgada com a empresa e o trabalho. O tempo todo demonstrou grande satisfação pelo que faz.

Questões:

1. Como você se sente trabalhando na empresa? Por quê?

a. Bem. No começo foi difícil. Já trabalhei em limpeza, com criança. Fiz faculdade de pedagogia, mas só aqui me achei.

Gosto muito do que faço, gostava também de cuidar de crianças, mas aqui eu aprendo mais. Essa é a primeira empresa que não saturou. Já estou com três anos e cada dia quero aprender mais.

2. A empresa deixa claras as metas que devem ser cumpridas? Você consegue cumpri-las no tempo estabelecido e com qualidade?

a. Sim, consigo cumprir todas as minhas atividades no prazo. Não tem pressão. Quando tem alguma coisa para entregar em cima da hora, tem sempre alguém para ajudar.

3. Você participa das decisões tomadas na empresa? Quais, por exemplo?

a. Não.

4. Se não participa, você se sente a vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar suas tarefas ou para mudar processos?

a. Sim, tem as regras da ISO, mas posso dar sugestões. Periodicamente me perguntam se tem algo que eu quero mudar nos procedimentos, se eu faço de um jeito diferente do que está escrito.

5. Qual sua percepção sobre a sua tarefa? Como você se sente desempenhando sua função?

a. Gosto muito do que faço e acho que poderia saber mais.

6. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?

a. Sim, claro.

7. Você se sente comprometido com suas atividades? De que forma?

a. Sim, gosto do que faço. Tem vezes que fico ansiosa pelo resultado, de saber que deu tudo certo, que vou conseguir entregar no prazo.

8. Qual sua percepção sobre seu ambiente de trabalho (chefe, colegas...)?

a. Chefe: no começo foi difícil, mas já me adaptei. O meu chefe é muito fechado, daí foi difícil.

Colegas: é uma empresa bem familiar. Além dos donos serem uma família, eu sou casada com outro funcionário e minha comadre também trabalha aqui com a mãe dela. Eu moro na frente da casa dela. Deu uma discussão esses dias, mas isso não é normal. Aqui é tudo bem.

9. Você tem as ferramentas, ambiente e treinamentos necessários para desempenhar a sua função?

a. Sim, só tem cursos que eu gostaria de fazer, mas os que me interessam no Cetepo são todos de dia.

10. Você recebe treinamentos? Você gosta de participar deles?

a. Sim, recebo. Até fiz um no sábado. Não me importei de ser fora do horário de trabalho, porque isso é para vida da gente. Mas os que eu gostaria mesmo de fazer são durante o dia, no horário de trabalho lá no Cetepo. Também temos palestras. As últimas foram sobre segurança do trabalho e uso dos EPI's, finanças pessoais e doenças sexualmente transmissíveis.

11. Você recebe retorno sobre seu desempenho? Com que frequência?

a. Não, nunca recebi. Mas adoraria saber como estou, se estou fazendo tudo certinho, o que eu preciso melhorar.

12. Quais benefícios a empresa oferece? Como eles afetam sua satisfação?

a. Tem os 15% sobre o salário que eu acho que é para cesta básica, vale transporte, plano de saúde.

13. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desempenha?

a. Sim, aqui o salário é bem melhor que nas outras empresas. Mas claro que a gente sempre quer ganhar mais. Agente se acostuma com um valor, daí quer comprar mais uma coisinha e espera mais.

14. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

a. Sim, claro. Se a empresa cresce, eu cresço junto.

15. Você gostaria de crescer profissionalmente na empresa? De que forma?

a. Sim, muito, porque me identifico com a minha função.

16. Nesta empresa, há espaço para o seu crescimento?

a. Não sei.

17. Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa? Por quê?

a. Sim, claro.

APÊNDICE C – ENTREVISTA B

Data: 15/07/2011

Participantes: Oralina

Setor: Produção

Tempo de empresa: 10 anos

Observações: Se mostrou bastante tímida e em algumas questões se mostrou um pouco desconfortável de responder.

Questões:

1. Como você se sente trabalhando na empresa? Por quê?

b. Sim, gosto daqui. Quero me aposentar aqui dentro, porque já trabalho aqui há 10 anos. E se puder, quero continuar trabalhando.

2. A empresa deixa claras as metas que devem ser cumpridas? Você consegue cumpri-las no tempo estabelecido e com qualidade?

b. Sim, tudo bem.

3. Você participa das decisões tomadas na empresa? Quais, por exemplo?

b. Sim, quando tem que trocar os feriados eles perguntam para nós. E também para entrega de peças, se vamos conseguir terminar.

4. Se não participa, você se sente a vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar suas tarefas ou para mudar processos?

b. Sim, sempre.

5. Qual sua percepção sobre a sua tarefa? Como você se sente desempenhando sua função?

b. Eu gosto do que eu faço.

6. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?

b. Sim, sempre.

7. Você se sente comprometido com suas atividades? De que forma?

b. Sim, faço tudo certinho.

8. Qual sua percepção sobre seu ambiente de trabalho (chefe, colegas...)?

b. Colegas: Ajudam, mas poderiam ter mais treinamento.

Chefe: Tudo bem com chefe.

9. Você tem as ferramentas, ambiente e treinamentos necessários para desempenhar a sua função?

b. Sim, tenho tudo. Só meus colegas que poderiam saber mais.

10. Você recebe treinamentos? Você gosta de participar deles?

b. Não recebo. Tenho medo de fazer porque tenho pouco estudo. Nem se fosse para ajudar no meu trabalho eu gostaria de fazer, porque tenho pouco estudo, mas iria, porque ninguém tem obrigação de aprender. Mas se fosse para eu ter mais estudo, eu iria.

11. Você recebe retorno sobre seu desempenho? Com que frequência?

b. Não.

12. Quais benefícios a empresa oferece? Como eles afetam sua satisfação?

b. O prêmio para quem não falta e o prêmio do fim de ano.

13. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desempenha?

b. Está bom. Não sei como está o mercado, eu gostaria de ganhar mais, mas está bom.

14. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

b. Sim. Se eu trabalhar bem a empresa cresce e a gente ganha mais.

15. Você gostaria de crescer profissionalmente na empresa? De que forma?

b. Sim, muito.

16. Nesta empresa, há espaço para o seu crescimento?

b. Não sei.

17. Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa? Por quê?

b. Sim, pelo lugar. Eu gosto daqui.

APÊNDICE D – ENTREVISTA C

Data: 15/07/2011

Participantes: Fernando

Setor: Expedição

Tempo de empresa: 3 anos

Observações: Se mostrou confortável com toda as questões, mas em alguns momentos pensou bem antes de responder.

Questões:

1. Como você se sente trabalhando na empresa? Por quê?

c. Bem, eu gosto daqui, faço uma coisa que eu gosto. Até tive oportunidade de crescer, de ir para outro setor, mas eu não quis.

2. A empresa deixa claras as metas que devem ser cumpridas? Você consegue cumpri-las no tempo estabelecido e com qualidade?

c. Não tem metas, só prazos. Está tudo bem, sem pressão.

3. Você participa das decisões tomadas na empresa? Quais, por exemplo?

c. Não das reuniões, só quando tem feriadão que eles (os gerentes) decidem e passam a folha para saber quem concorda.

4. Se não participa, você se sente a vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar suas tarefas ou para mudar processos?

c. Sim, tem uma rotina no começo da manhã. O resto do dia eu faço como acho melhor.

5. Qual sua percepção sobre a sua tarefa? Como você se sente desempenhando sua função?

c. Está tudo bem, eu sei tudo que tenho que fazer.

6. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?

c. Sim, faço a minha rotina do começo do dia, depois vejo as prioridades e vou fazendo.

7. Você se sente comprometido com suas atividades? De que forma?

c. Sim, faço tudo certinho e nas datas.

8. Qual sua percepção sobre seu ambiente de trabalho (chefe, colegas...)?

c. Chefe: me dou bem com ele.

Colegas: tem umas discussões, mas em qualquer lugar é assim.

9. Você tem as ferramentas, ambiente e treinamentos necessários para desempenhar a sua função?

c. Sim.

10. Você recebe treinamentos? Você gosta de participar deles?

c. Sim, recebi de empilhadeira, mas só dirijo quando o Everton (chefe) não está. Eles que devem saber do que eu preciso. Mas se eu precisasse de algum treinamento, não sei se sugeriria.

11. Você recebe retorno sobre seu desempenho? Com que frequência?

c. Não.

12. Quais benefícios a empresa oferece? Como eles afetam sua satisfação?

c. Bônus da frequência. Poderia ter vale refeição, mas está bom.

13. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desempenha?

c. Poderia ter mais pessoas trabalhando no setor, mas nenhuma empresa oferece esse mesmo salário bom.

14. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

c. Sim, com certeza, porque todos ganham com isso. É o último setor, o mais importante.

15. Você gostaria de crescer profissionalmente na empresa? De que forma?

c. Sim, aqui até tive chance, mas não quis, porque não era o setor que eu gostava.

16. Nesta empresa, há espaço para o seu crescimento?

c. Aqui não.

17. Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa? Por quê?

c. Sim, já até indiquei, mas ainda não chamaram ele. Eu mesmo fui indicado.

APÊNDICE E – ENTREVISTA D

Data: 15/07/2011

Participantes: Everton

Setor: Expedição

Tempo de empresa: 8 anos

Observações: Estava confortável, demonstrou gostar bastante da empresa e hesitou apenas em uma questão, na relacionada aos benefícios.

Questões:

1. Como você se sente trabalhando na empresa? Por quê?

d. Sim, é um lugar bom de trabalhar.

2. A empresa deixa claras as metas que devem ser cumpridas? Você consegue cumpri-las no tempo estabelecido e com qualidade?

d. Sim, o trabalho todo é feito em cima d metas, meu desempenho. Se algo não for dar certo, eu já aviso antes. Consigo fazer todo sem pressão, e se não der, já converso antes com os gerentes.

3. Você participa das decisões tomadas na empresa? Quais, por exemplo?

d. Não.

4. Se não participa, você se sente a vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar suas tarefas ou para mudar processos?

d. Sim, tenho toda a liberdade com a gerência.

5. Qual sua percepção sobre a sua tarefa? Como você se sente desempenhando sua função?

d. Sim, me sinto capacitado.

6. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?

d. Sim, reorganizar a rotina e conversar com todo mundo.

7. Você se sente comprometido com suas atividades? De que forma?

d. Sim, cumprindo os prazos.

8. Qual sua percepção sobre seu ambiente de trabalho (chefe, colegas...)?

d. Chefe: Não tenho chefe, mas tenho liberdade com os gerentes.

Colegas: Só tenho um no setor e me dou bem. Sou casado com outra funcionária. Com os outros também em dou bem.

9. Você tem as ferramentas, ambiente e treinamentos necessários para desempenhar a sua função?

d. Sim, e se faltar algo, tenho liberdade para pedir o que falta.

10. Você recebe treinamentos? Você gosta de participar deles?

d. Sim, durante e fora do expediente. Se eu precisar de algum, me sinto bem em pedir.

11. Você recebe retorno sobre seu desempenho? Com que frequência?

d. Não recebo por livre e espontânea vontade. Mas eu sempre pergunto como estou me saindo.

12. Quais benefícios a empresa oferece? Como eles afetam sua satisfação?

d. Prêmio de assiduidade e convênio médico. Ajuda bastante, mas poderia ter mais coisas, como o vale refeição. Mas lei é lei, não manda dar mais do que recebemos.

13. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desempenha?

d. Poderia ganhar mais, mas o salário aqui é bem maior que lá fora.

14. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

d. Com certeza, daí a empresa cresce.

15. Você gostaria de crescer profissionalmente na empresa? De que forma?

d. Sim, claro.

16. Nesta empresa, há espaço para o seu crescimento?

d. Não.

17. Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa? Por quê?

d. Sim, porque estamos precisando de mais pessoas para trabalhar no setor.

APÊNDICE F – ENTREVISTA E TODAS AS RESPOSTAS JUNTAS

Participantes:

a- Mara – Laboratório - 3 anos de empresa

Se mostrou bastante animada, empolgada com a empresa e o trabalho. O tempo todo demonstrou grande satisfação pelo que faz.

b- Oralina – Produção – 10 anos de empresa.

Se mostrou bastante tímida e em algumas questões se mostrou um pouco desconfortável de responder.

c- José Fernando – Expedição – 3 anos de empresa.

Se mostrou confortável com toda as questões, mas em alguns momentos pensou bem antes de responder.

d- Everton – Expedição – 8 anos de empresa.

Estava confortável, demonstrou gostar bastante da empresa e hesitou apenas em uma questão, na relacionada aos benefícios.

Questões:

1. Como você se sente trabalhando na empresa? Por quê?

a. Bem. No começo foi difícil. Já trabalhei em limpeza, com criança. Fiz faculdade de pedagogia, mas só aqui me achei.

Gosto muito do que faço, gostava também de cuidar de crianças, mas aqui eu aprendo mais. Essa é a primeira empresa que não saturou. Já estou com três anos e cada dia quero aprender mais.

b. Sim, gosto daqui. Quero me aposentar aqui dentro, porque já trabalho aqui há 10 anos. E se puder, quero continuar trabalhando.

c. Bem, eu gosto daqui, faço uma coisa que eu gosto. Até tive oportunidade de crescer, de ir para outro setor, mas eu não quis.

d. Sim, é um lugar bom de trabalhar.

2. A empresa deixa claras as metas que devem ser cumpridas? Você consegue cumpri-las no tempo estabelecido e com qualidade?

a. Sim, consigo cumprir todas as minhas atividades no prazo. Não tem pressão. Quando tem alguma coisa para entregar em cima da hora, tem sempre alguém para ajudar.

b. Sim, tudo bem.

c. Não tem metas, só prazos. Está tudo bem, sem pressão.

d. Sim, o trabalho todo é feito em cima d metas, meu desempenho. Se algo não for dar certo, eu já aviso antes. Consigo fazer todo sem pressão, e se não der, já converso antes com os gerentes.

3. Você participa das decisões tomadas na empresa? Quais, por exemplo?

- a. Não.
- b. Sim, quando tem que trocar os feriados eles perguntam para nós. E também para entrega de peças, se vamos conseguir terminar.
- c. Não das reuniões, só quando tem feriadão que eles (os gerentes) decidem e passam a folha para saber quem concorda.
- d. Não.

4. Se não participa, você se sente a vontade para sugerir novas e melhores formas de realizar suas tarefas ou para mudar processos?

- a. Sim, tem as regras da ISO, mas posso dar sugestões. Periodicamente me perguntam se tem algo que eu quero mudar nos procedimentos, se eu faço de um jeito diferente do que está escrito.
- b. Sim, sempre.
- c. Sim, tem uma rotina no começo da manhã. O resto do dia eu faço como acho melhor.
- d. Sim, tenho toda a liberdade com a gerência.

5. Qual sua percepção sobre a sua tarefa? Como você se sente desempenhando sua função?

- a. Gosto muito do que faço e acho que poderia saber mais.
- b. Eu gosto do que eu faço.
- c. Está tudo bem, eu sei tudo que tenho que fazer.
- d. Sim, me sinto capacitado.

6. Você tem liberdade para fazer seu trabalho da forma que considera melhor?

- a. Sim, claro.
- b. Sim, sempre.
- c. Sim, faço a minha rotina do começo do dia, depois vejo as prioridades e vou fazendo.
- d. Sim, reorganizar a rotina e conversar com todo mundo.

7. Você se sente comprometido com suas atividades? De que forma?

- a. Sim, gosto do que faço. Tem vezes que fico ansiosa pelo resultado, de saber que deu tudo certo, que vou conseguir entregar no prazo.
- b. Sim, faço tudo certinho.
- c. Sim, faço tudo certinho e nas datas.

d. Sim, cumprindo os prazos.

8. Qual sua percepção sobre seu ambiente de trabalho (chefe, colegas...)?

a. Chefe: no começo foi difícil, mas já me adaptei. O meu chefe é muito fechado, daí foi difícil.

Colegas: é uma empresa bem familiar. Além dos donos serem uma família, eu sou casada com outro funcionário e minha comadre também trabalha aqui com a mãe dela. Eu moro na frente da casa dela. Deu uma discussão esses dias, mas isso não é normal. Aqui é tudo bem.

b. Colegas: Ajudam, mas poderiam ter mais treinamento.

Chefe: Tudo bem com chefe.

c. Chefe: me dou bem com ele.

Colegas: tem umas discussões, mas em qualquer lugar é assim.

d. Chefe: Não tenho chefe, mas tenho liberdade com os gerentes.

Colegas: Só tenho um no setor e me dou bem. Sou casado com outra funcionária. Com os outros também em dou bem.

9. Você tem as ferramentas, ambiente e treinamentos necessários para desempenhar a sua função?

a. Sim, só tem cursos que eu gostaria de fazer, mas os que me interessam no Cetepo são todos de dia.

b. Sim, tenho tudo. Só meus colegas que poderiam saber mais.

c. Sim.

d. Sim, e se faltar algo, tenho liberdade para pedir o que falta.

10. Você recebe treinamentos? Você gosta de participar deles?

a. Sim, recebo. Até fiz um no sábado. Não me importei de ser fora do horário de trabalho, porque isso é para vida da gente. Mas os que eu gostaria mesmo de fazer são durante o dia, no horário de trabalho lá no Cetepo. Também temos palestras. As últimas foram sobre segurança do trabalho e uso dos EPI's, finanças pessoais e doenças sexualmente transmissíveis.

b. Não recebo. Tenho medo de fazer porque tenho pouco estudo. Nem se fosse para ajudar no meu trabalho eu gostaria de fazer, porque tenho pouco estudo, mas iria, porque ninguém tem obrigação de aprender. Mas se fosse para eu ter mais estudo, eu iria.

c. Sim, recebi de empilhadeira, mas só dirijo quando o Everton (chefe) não está. Eles que devem saber do que eu preciso. Mas se eu precisasse de algum treinamento, não sei se sugeriria.

d. Sim, durante e fora do expediente. Se eu precisar de algum, me sinto bem em pedir.

11. Você recebe retorno sobre seu desempenho? Com que frequência?

- a. Não, nunca recebi. Mas adoraria saber como estou, se estou fazendo tudo certinho, o que eu preciso melhorar.
- b. Não.
- c. Não.
- d. Não recebo por livre e espontânea vontade. Mas eu sempre pergunto como estou me saindo.

12. Quais benefícios a empresa oferece? Como eles afetam sua satisfação?

- a. Tem os 15% sobre o salário que eu acho que é para cesta básica, vale transporte, plano de saúde.
- b. O prêmio para quem não falta e o prêmio do fim de ano.
- c. Bônus da frequência. Poderia ter vale refeição, mas está bom.
- d. Prêmio de assiduidade e convênio médico. Ajuda bastante, mas poderia ter mais coisas, como o vale refeição. Mas lei é lei, não manda dar mais do que recebemos.

13. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você desempenha?

- a. Sim, aqui o salário é bem melhor que nas outras empresas. Mas claro que a gente sempre quer ganhar mais. Agente se acostuma com um valor, daí quer comprar mais uma coisinha e espera mais.
- b. Está bom. Não sei como está o mercado, eu gostaria de ganhar mais, mas está bom.
- c. Poderia ter mais pessoas trabalhando no setor, mas nenhuma empresa oferece esse mesmo salário bom.
- d. Poderia ganhar mais, mas o salário aqui é bem maior que lá fora.

14. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

- a. Sim, claro. Se a empresa cresce, eu cresço junto.
- b. Sim. Se eu trabalhar bem a empresa cresce e a gente ganha mais.
- c. Sim, com certeza, porque todos ganham com isso. É o último setor, o mais importante.
- d. Com certeza, daí a empresa cresce.

15. Você gostaria de crescer profissionalmente na empresa? De que forma?

- a. Sim, muito, porque me identifico com a minha função.
- b. Sim, muito.

- c. Sim, aqui até tive chance, mas não quis, porque não era o setor que eu gostava.
- d. Sim, claro.

16. Nesta empresa, há espaço para o seu crescimento?

- a. Não sei.
- b. Não sei.
- c. Aqui não.
- d. Não.

17. Você indicaria um amigo para trabalhar nesta empresa? Por quê?

- a. Sim, claro.
- b. Sim, pelo lugar. Eu gosto daqui.
- c. Sim, já até indiquei, mas ainda não chamaram ele. Eu mesmo fui indicado.
- d. Sim, porque estamos precisando de mais pessoas para trabalhar no setor.