



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU"
ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARCOS ANDRÉ OLIVEIRA NOVAES PINTO
RENATA SOUZA DOS SANTOS**

**A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO:
caso da BJ Services do Brasil Ltda. - Sergipe**

**Aracaju - Se
2008.1**

MARCOS ANDRÉ OLIVEIRA NOVAES PINTO
RENATA SOUZA DOS SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO:
caso da BJ Services do Brasil Ltda - Sergipe

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
graduação e Extensão da Faculdade de
Administração e Negócios de Sergipe
como exigência para obtenção do título
de Especialista em Engenharia de
Produção.**

Prof. Orientador: Valter Rocha

**Aracaju - Se
2008.1**

MARCOS ANDRÉ OLIVEIRA NOVAES PINTO
RENATA SOUZA DOS SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO:
caso da BJ Services do Brasil Ltda. - Sergipe

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e Extensão da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe como exigência para obtenção do título de Especialista em Engenharia de Produção.

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

Aprovado com média: _____

Aracaju (Se), _____ de _____ de 2008.

**Dedicamos este trabalho a nossos
filhos, pais, irmãos, amigos,
mestres e a nossas famílias que
são importantes em tudo nas
nossas vidas.**

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças:

A nossos pais, por nos incentivarem e motivar com suas sabedorias e ensinamentos;

Aos nossos irmãos que sempre nos apoiaram e dos quais sentimos muito orgulho;

Ao professor Valter Rocha pela orientação e o auxílio, com que acompanhou este trabalho;

Aos professores e colegas do NPGE, com os quais criamos um forte e verdadeiro vínculo de amizade;

Aos meus ex-colegas de trabalho da BJ Services do Brasil Ltda., que nos ajudaram, colaborando com informações e principalmente com opiniões que foram fundamentais para a realização desse trabalho;

Ao nosso Deus, por cada dia vivido nesse mundo, pela paz e tranquilidade.

Sede como os pássaros que, ao pousarem um instante sobre ramos muito leves, sentem-os ceder, mas cantam! Eles sabem que possuem asas.

Victor Hugo

RESUMO

Este é um trabalho de pesquisa, sob forma de monografia, que tem como tema A Relação entre Motivação e Desempenho: caso da BJ Services do Brasil Ltda. – Sergipe. A questão problematizadora encontrada é como reverter o quadro de desmotivação dos funcionários, aparentemente percebida nos setores tanto administrativo quanto operacional. O objetivo geral é criar um plano motivacional para os colaboradores da BJ Services do Brasil Ltda. A justificativa do trabalho dá-se ao fato de um dos autores, Marcos André O. N. Pinto, ter estagiado na empresa e conseqüentemente, viveu “in loco” as questões relacionadas à motivação e perceber que até o presente momento, não existia nenhum plano de motivação aplicado, além da oportunidade de por em prática todo o conhecimento adquirido ao longo do curso de pós-graduação, no que se refere a este problema. A pesquisa se propôs a: levantar o perfil do colaborador; verificar o comportamento dos mesmos; levantar as opiniões em relação a suas necessidades e criar, junto aos setores responsáveis, um plano estratégico para que se possa trabalhar os conceitos de motivação e seu processo de implantação para o desenvolvimento da empresa. A motivação dos funcionários é a estratégia inteligente e fundamental que alimenta o clima organizacional. Para este trabalho, foi utilizado uma pesquisa documental, de campo e bibliográfica quanto aos meios. Caracteriza-se como um estudo de caso que teve um método de abordagem quantitativo, pela aplicação de questionário aos funcionários, com finalidade de identificar o objeto pesquisado, no que se refere aos objetivos propostos. Quanto ao objetivo, a pesquisa é exploratória e descritiva. No quesito opinião, a principal dificuldade constatada foi a falta de tempo, devido ao tipo de atividade desempenhada pela empresa, onde a maioria dos colaboradores são do setor operacional e normalmente estão em atividades fora da base, em trabalhos quase sempre imprevisíveis. O universo da pesquisa foi a empresa BJ Services de Brasil Ltda., onde foram coletadas as informações necessárias com os trinta e nove funcionários, aplicando um questionário com sete questões de múltipla escolha aos setores administrativos e operacionais, depois de desenvolvido um laço de convívio com os colaboradores e observado o grau de motivação dos mesmos. Diante das informações levantadas, conclui-se que a empresa precisa rever algumas das suas posições relacionadas à questão motivação. Nesta situação, foi-se criado e implementado um planejamento estratégico que mudou o clima organizacional da empresa, alcançando o objetivo de se obter uma excelência motivacional e com isso, obter uma melhoria e aumento do desempenho pessoal para o crescimento da BJ Services do Brasil Ltda.

Palavras-chave: Motivação e Desempenho; Desmotivação; Plano Estratégico; Clima Organizacional.

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Satisfação das necessidades.....	43
Gráfico 2 - Objetivos traçados no setor em que trabalha.....	44
Gráfico 3 - Relação a sua motivação no trabalho.....	45
Gráfico 4 - Expectativas junto à empresa.....	46
Gráfico 5 - Relacionamento entre as pessoas de sua equipe.....	47
Gráfico 6 - Realização profissional com o trabalho.....	48
Gráfico 7 – Relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Variáveis e indicadores.....	38
Quadro 2 – Ginástica laboral.....	50
Quadro 3 – Treinamento dos colaboradores dos setores.....	51
Quadro 4 – Reavaliação de seis em seis meses dos objetivos organizacionais juntamente com os funcionários.....	51
Quadro 5 – Fazer reuniões quinzenais para os funcionários poderem participar com idéias e sugestões.....	52

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Situação Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivos gerais.....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 Motivação e Desempenho: Uma Análise de Influência no Processo do Trabalho.....	16
2.2 Trabalhando a Motivação dos Empregados.....	17
2.2.1 Reconhecimento das pessoas motivadas.....	18
2.2.2 Como motivar as pessoas.....	21
2.3 A Motivação e o Desempenho como Fonte da Busca da Qualidade dos Serviços.....	26
2.4 Satisfação dos Funcionários.....	28
2.5 Tratamento aos Recursos Humanos.....	30
2.6 O Desempenho dos Funcionários: Alerta para as Empresas.....	34
3 METODOLOGIA.....	36
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	36
3.2 Variáveis Operacionais.....	38
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	39
3.4 Universo da Pesquisa.....	40
3.5 Tratamento dos Dados.....	40
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	41
4.1 Resultados da Pesquisa.....	41
4.1.1 Apresentação e interpretação dos resultados.....	43
4.1.1.1 satisfação de suas necessidades na empresa.....	43
4.1.1.2 os objetos que são traçados dentro do setor.....	44
4.1.1.3 a motivação no trabalho.....	45

4.1.1.4 expectativas junto à empresa.....	46
4.1.1.5 relacionamento entre as pessoas da equipe.....	47
4.1.1.6 realização profissional com o trabalho que executa.....	48
4.1.1.7 relacionamento entre o superior imediato e os subordinados.....	49
4.2.1 Plano de ação relativo às sugestões apresentadas.....	50
 5 CONCLUSÃO.....	 53
 REFERÊNCIAS.....	 55
 APÊNDICE.....	 57
 ANEXO.....	 62

1 INTRODUÇÃO

oje, tanto nas grandes, médias e pequenas empresas, o assunto que mais vem gerando uma grande análise e discussão refere-se à motivação dos funcionários dentro da organização.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas, é necessário conhecer sua motivação. Assim, o principal papel da motivação nas organizações consiste em articular as necessidades dos indivíduos, sugerindo oferecer incentivos e benefícios que venham satisfazer as necessidades individuais de cada colaborador.

A motivação trabalhada com excelência, impulsiona os indivíduos a executarem as suas tarefas com envolvimento, conduzindo assim a altos desempenhos. Isto conseqüentemente gera resultados positivos e crescentes para a empresa. Sabe-se que o que gera eficácia em uma organização é o estilo motivacional de cada colaborador pois, o foco principal será obter resultados positivos e desenvolver a satisfação dos colaboradores, para alcançar os objetivos organizacionais.

Um indivíduo poderá passar por vários processos organizacionais, tais como: seleção, treinamento e avaliação de desempenho; mas uma das fases mais importantes é a da ação do comportamento humano. Um indivíduo poderá ter todas as qualidades para desempenhar bem as suas atividades diárias porém, só isso não irá garantir que ele esteja satisfeito com a sua tarefa.

Uma pessoa com habilidades e estando motivada, trabalhará com perseverança para atingir metas de desempenho, tornando-se altamente produtiva.

Compreende-se que a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É a motivação que irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos na empresa, onde está diretamente relacionada com sentimento de presença, produtividade e valorosidade, atribuídos internamente pelo próprio sujeito e externamente pela empresa, chefia, colegas, sociedade.

1.1 Situação Problema

A BJ SERVICES COMPANY é uma empresa internacional, cuja matriz está localizada em Houston no Texas, prestando serviços de bombeamento, cimentação e estimulação de poços de petróleo.

Foi fundada em 1872 por Byron Jackson, e em 1974 adquirida pela Hughes Tool . Em 1980, Hughes e Montreaal Engineering formam a SEBEP mas começando suas operações em 1984.

A exploração e produção de petróleo no Brasil não está condicionada apenas à PETROBRÁS, e a terceirização desses serviços visa a diminuição de custos e de deveres trabalhistas, uma vez que seria necessária um quadro bem maior de trabalhadores para suprir todas as necessidades.

Por ter uma cultura moderna e corporativa, onde o trabalho em equipe traduz um melhor dinamismo e maior produtividade, centrada no princípio de que quanto mais se investe mais se lucra, a busca por profissionais talentosos tem sido uma das grandes preocupações das empresas porque, sem profissionais talentosos, de nada adianta estratégia, tecnologia ou idéias inovadoras.

Cada vez mais surge a necessidade de um novo perfil profissional, para as empresas que estão à procura de pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, visionárias, compreensivas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças do mundo moderno globalizado.

Diante deste cenário, percebe-se que para os colaboradores da BJ Services do Brasil Ltda. se enquadrarem neste perfil, falta um plano motivacional, já que sua política interna não favorece a promoção e o fluxo natural desta variável.

Com isso surge o seguinte problema:

Como fazer para obter um nível de excelência motivacional dos colaboradores da BJ Services do Brasil Ltda.?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Neste estudo de caso, o objetivo geral foi criar um plano motivacional para os colaboradores da BJ Services do Brasil Ltda., para posterior implementação de um plano motivacional, promovendo um melhor desempenho profissional de seus funcionários.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conhecer na empresa as estratégias motivacionais existentes;
- Verificar junto aos funcionários, o grau de satisfação e realização profissional;

- Analisar os tipos de motivação já praticados pela empresa;
- Elaborar um esboço de estratégias, para compor um plano motivacional para os clientes internos, conforme fundamentação teórica e visão do clima organizacional da empresa.

1.2 Justificativa

Justifica-se a importância deste trabalho, pelo fato do autor ter vivido “in loco” e, como forma de retribuição pelo estágio, estar interessado em uma nova forma de motivação para os clientes internos da BJ Services do Brasil Ltda., a fim de que os mesmos possam trabalhar com mais dinamismo e eficiência.

A carência de trabalhos científicos e a visível necessidade da empresa em conhecer novas estratégias motivacionais, impulsiona o desenvolvimento da empresa em obter esta mudança nos seus colaboradores. Assim, dá-se uma pequena contribuição para a solução deste problema, despertando o interesse pelo assunto, cujo respaldo também foi alcançado em sala de aula, numa oportunidade de por em prática tais conhecimentos.

A importância deste estudo de caso se dá pela necessidade de melhorar tanto o clima organizacional, quanto a qualidade dos serviços prestados, obtendo um elevado nível de satisfação dos seus colaboradores, uma vez que a motivação dentro do ambiente de trabalho, é de fundamental importância para que os funcionários se sintam dispostos a atuarem com mais eficiência e eficácia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será feita uma interpretação dos principais conceitos que envolvem as teorias sobre o tema em questão.

A sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, em que a busca de eficiência se faz presente em qualquer organização, seja pública, privada ou mista, leva à necessidade de melhoria da qualidade de produtos e serviços, levando a adoção de novas tecnologias.

O aumento da competitividade entre as empresas que, no caso do Brasil, foi provocada principalmente pela abertura comercial, que diminuiu as barreiras para a importação de produtos, tem provocado nos últimos anos a busca, por parte das empresas, da definição de um diferencial competitivo que possa atrair seus clientes na tentativa de se manter no mercado. Com isso, os consumidores se tornaram cada vez mais exigentes quanto ao desempenho, preço e prazo de entrega dos produtos.

Segundo Carvalho¹. Do ponto de vista pessoal, pode-se dizer que motivação afeta a iniciativa, a direção, a intensidade e a persistência do esforço. Já sob o prisma do administrador, a motivação é o processo de fazer com que as pessoas persigam objetivos.

Com essa visão, as empresas devem estar dispostas a investir no plano motivacional de seus colaboradores pois a mesma não é uma entidade acéfala, isolada, e sim composta de pessoas que motivadas, criam um clima organizacional propício ao desenvolvimento.

¹ CARVALHO, Antônio Vieira de. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001, p. 141.

A motivação não é nada mais que forças psicológicas, interagindo de forma equilibrada, até que um estímulo as quebre e crie uma necessidade, provocando assim um novo estado de tensão.

Na visão de Marras², a motivação é "...a força matriz que alavanca as pessoas a buscarem satisfação."

Com esta definição, a motivação induz as pessoas a buscarem sua satisfação afim de sua realização, com poderes que surgem de seu interior, para conquistar seus objetivos de forma determinada. É através dela que as pessoas superam os obstáculos, que até então pareciam impossíveis.

Segundo Luz³, "...as variáveis que afetam o clima organizacional são: conflitos intra-organizacionais, fatores positivos e negativos da organização e fatores externos."

Os conflitos intra-organizacionais refletem os choques de interesses entre as pessoas, grupos e também as organizações, mostrando um ambiente com discórdia e muitos atritos.

Para Chiavenato⁴, "...é um processo que governa escolhas entre comportamento."

A motivação faz parte de um processo de tomada de decisões, evidenciando o comportamento humano ou seja, é um fator determinante e atuante no desenvolvimento das pessoas.

2.1 Motivação e Desempenho: Influência no Processo do Trabalho.

Neste capítulo, será feita uma abordagem teórica, acerca do objeto de

² MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacion estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000, p. 34

³ LUZ, Ricardo, Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000, p. 25.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2002, p. 91.

trabalho titulado *Motivação e Desempenho: uma análise de influência no processo*, com o propósito de relacionar os efeitos da questão, para que possamos ter um melhor entendimento da temática em evidência.

As empresas atuais estão investindo muito na questão da motivação de seus clientes internos pois, um funcionário satisfeito com seu ambiente de trabalho irá produzir mais e, conseqüentemente, os clientes externos serão bem mais satisfeitos com um serviço de melhor qualidade. Por isso, ela deve trabalhar para sempre estar ofertando a seus empregados novas propostas de motivação, a fim de que ele possa surtir o efeito esperado, produzindo mais e melhor.

2.2 Trabalhando a Motivação dos Empregados

Para tudo na vida que o homem faz, ele precisa de uma força impulsionadora, que o faça se sentir como ser atuante e participativo.

Soto⁵ define motivação de forma complexa como:

É a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

O ato de estimular alguém denota uma espécie de premiação, bonificação pelos seus acertos, desempenho e pela sua força de trabalho.

A essa bonificação, dá-se o nome de motivação, sendo consequência de necessidades não satisfeitas.

Gil⁶ relata que, "...o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir alguns objetivos. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo

⁵ SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002, p. 118.

⁶ GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001, p. 202.

indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente.”

Essa motivação não é apenas uma gratificação salarial como a tradicional. Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo, a suposição de que as pessoas são motivadas por uma gama de incentivos, salários e metas a atingir. A remuneração obedecerá a esquemas flexíveis, atendendo a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus desempenhos.

A unidade básica de um comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo atividades no entanto, decide mudá-la uma vez que sua motivação depende da força de seus motivos.

Ainda, segundo Gil⁷, “Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades.”

Para Montalban⁸, “...estimular a participação dos empregados e recompensar pelos resultados é motivá-los.”

Os processos de recompensar as pessoas, são os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, para que os mesmos sintam-se bem e garantam a satisfação plena dos clientes.

2.2.1 Reconhecimento das pessoas motivadas

É através do comportamento das pessoas, que reconhece se elas estão

⁷ op cit., p. 202.

⁸ MONTALBÁN, Eduardo. O funcionário eficiente: manual de treinamento, sucesso profissional. São Paulo: Lucre, 1996, p. 49.

motivadas ou não. Todos os gestos das pessoas devem ser observados, suas posturas e até mesmo os objetos que elas utilizam vão identificar se estão ou não motivadas. Não obstante, vale ressaltar que estas observações podem mostrar alguns erros.

Mas facilmente se identifica uma pessoa motivada, pois ela sempre está de bom humor e feliz consigo e com os demais. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. O local de trabalho também denota a motivação. Sua mesa organizada e seus trabalhos sempre em dia, transparecem que o empregado está motivado e que seu ambiente de trabalho está lhe satisfazendo.

Segundo Maximiano ⁹, "...trata-se de uma palavra originada do latim que indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento."

O registro do autor deixa evidente que qualquer indivíduo para adquirir uma boa motivação, não depende apenas de ações ou comportamentos que sejam provocados, induzidos, incentivados, estimulados ou até mesmo explicados mas sim, de um conjunto de razões que o levem a adquirir "ânimo" mediante qualquer situação adversa, estimulando-o a alcançar seus objetivos, mesmo que esteja no seu subconsciente.

De acordo com Heller ¹⁰, "...a motivação é considerada como: inspirar pessoas no trabalho, em grupo ou individual, garante a conquista dos melhores resultados. Para tanto, é preciso identificar previamente os fatores pessoais de motivação."

Isto significa que a arte de motivar começa com a descoberta de como

⁹ MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995, p. 318.

¹⁰ HELLER, Robet. Como motivar pessoas. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999. p. 6-7.

Influenciar o comportamento das pessoas. Com isso, aumentam as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa.

O referido autor analisando essa variável, evidenciou que somente observando o comportamento de uma pessoa é que podemos julgar se ela está motivada.

Segundo Heller ¹¹, "...a motivação é a força que nos estimula a agir."

De acordo com o autor, no ambiente de trabalho, procuramos estimular as equipes a unir as motivações pessoais às necessidades da empresa. Para obter o máximo dos funcionários, as empresas têm trocado a tática do comando e controle pela teoria da informação e consenso.

Faz-se isso baseada numa descoberta de que o reconhecimento pelo bom trabalho, funciona mais do que a repressão por tarefas mal realizadas.

Para Bergaminni ¹²:

Motivação cobre uma grande variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebidas entre os indivíduos permite de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de informações a respeito desse fenômeno que mostra até aspectos paradoxais.

Quando se fala de motivação humana, parece inadequado que uma simples regra geral seja o recurso suficiente do qual se possa lançar mão para se conseguir uma abrangente e mais precisa explicação, sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem.

Como podemos observar, não existe um conceito a ser seguido sobre motivação. Cada autor interpreta da sua maneira o tema abordado mas todos eles chegaram à conclusão de que cada indivíduo tem diferentes níveis de motivação.

¹¹ Op. Cit. p. 7.

¹² BERGAMINNI. C. Motivação. São Paulo: Atlas, 1993, p. 19.

Neste sentido, sabe-se que motivação não há um consenso por parte dos teóricos, embora algumas idéias já tenham conseguido se libertar das correntes de teorias anteriores, agora comprovadamente ultrapassadas. Um dos erros cometidos por tais teorias, é tratar a motivação humana resolvível como alguma regra geral, obtida através de pesquisas detalhadas sobre um determinado grupo-teste. Hoje se reconhece que o ser humano é único, que sua estrutura neurofisiológica tem influência na maneira como ele é inserido no mundo, que tudo isso influenciam a percepção humana e conseqüentemente, a motivação.

Ainda Bergaminni¹³:

Cada indivíduo tem um objetivo motivacional que é perseguido de forma diferente, cabendo aos empregadores e interessados pesquisar sobre as necessidades internas de cada trabalhador, com o objetivo de construir um planejamento que lhes ofereçam fatores de satisfação que supram suas necessidades interiores.

A controvérsia reside na questão: é possível motivar as pessoas? Alguns afirmam que sim, pressupondo que fatores externos, mesmo alheios à vontade, são capazes de direcionar o comportamento; outros acreditam que ninguém pode ser motivado já que mesmo podendo ser estimulada externamente, a motivação é um estado de origem interna.

Entende-se que as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter níveis de motivação que variam ao longo do tempo ou seja, ele pode estar mais ou menos motivado em um determinado momento.

2.2.2 Como motivar as pessoas

Não é tão fácil motivar uma pessoa, já que os motivos têm origem das

¹³ Op Cit, p. 19.

necessidades específicas de cada um. Antes de tudo, é necessário que se conheçam as suas expectativas, para que se possa dar início ao processo.

Mesmo com esta dificuldade, pode-se iniciar um processo de motivação valorizando as pessoas, para que as mesmas se sintam úteis e se vejam reconhecidas pelos outros pois sabe-se que o campo dentro do qual surgem as mais fortes reações em relação à motivação, é aquele que abrange o ambiente de trabalho dentro das organizações.

Segundo Heller ¹⁴:

Reconhecer os avanços através de seus progressos, sendo observada a limitação de cada um. Cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador. As iniciativas das pessoas e das equipes é um dos mais claros sinais de motivação. Devem ser criadas condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas.

Incentivos devem ser oferecidos. Se os empregados têm bons salários e desempenham bem suas funções, são reconhecidos pela gerência. Caberia ao empregado desempenhar bem suas funções, independentemente da oferta de novos incentivos.

Esses incentivos não podem confundir-se com os aumentos salariais ou de benefícios pessoais ou familiares.

Todos os colaboradores de quaisquer empresa, sentem-se motivados quando são reconhecidos por seu trabalho; pois, existem várias formas de motivação seja ela em forma de incentivos ou benefícios, salários, equipamentos de segurança e segurança no transporte, que muitas vezes se resolvidas, melhoram o ambiente de trabalho.

Porém, nem todas as formas de motivações citadas são as mais importantes.

¹⁴ Op Cit. p. 44.

O trabalho pode satisfazer desde as necessidades de sobrevivência até as de auto-realização.

A motivação portanto, nasce somente das necessidades humanas e não de coisas que satisfazem estas necessidades. Transferindo isto para o ambiente de uma empresa, é possível oferecer fatores de satisfação como dinheiro, reconhecimento ou promoção, mas não é possível motivar as pessoas.

McGregor apud Chiavenato¹⁵ classifica os incentivos ou recompensas em duas categorias.

Os incentivos extrínsecos: ligados ao ambiente e relacionados diretamente com o comportamento como o salário, os benefícios adicionais, promoções etc.; Os incentivos intrínsecos: inerentes à própria natureza da tarefa, como a realização do próprio trabalho, o alcance do objetivo do indivíduo, a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, a necessidade de autonomia, de auto-respeito e a capacidade de solucionar problemas. São incentivos que não podem ser controlados extremamente, embora as características do ambiente organizacional possam facilitar ou dificultar sua consecução.

O autor refere-se à dificuldade de estabelecer conexão direta entre os incentivos intrínsecos e o desempenho. Por suas crenças simplistas, a respeito da natureza do homem, julga-se que o problema da motivação é algo mecânico isto é, basta pagar mais que haverá uma contraprestação equivalente por parte do subordinado.

O clima organizacional surge nas empresas dando especial atenção à motivação, sempre preocupadas com o bom desempenho do indivíduo, promovendo uma interação dentro do ambiente de trabalho aumentando a produtividade e satisfazendo tanto as necessidades do indivíduo quanto da organização.

É importante lembrar que o colaborador, quando não se sente motivado

¹⁵ Op Cit., p. 44.

não rende no trabalho, não tem criatividade e a insatisfação aumenta refletindo no produto ou serviço prestado ao cliente.

Segundo Chiavenato ¹⁶:

A eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização e que canalize o comportamento motivado em direção aos objetivos organizacionais. Dessa forma a responsabilidade: São atribuídas responsabilidades pessoais pela realização das respectivas parcelas dos objetivos da organização; os membros da organização sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem ter de checar com seus superiores cada passo do processo.

Padrões: a ênfase que a organização dá ao desempenho qualitativo; o que o membro sente quanto ao estabelecimento de metas estimulantes para a organização e se essas metas são adequadamente comunicadas aos membros.

Reconhecimento: os membros sentem que um bom trabalho é reconhecido e recompensado, em vez de sentirem que são ignorados, criticados ou punidos quando algo de errado acontece.

Clareza organizacional: os membros sentem que as coisas são bem-organizadas e que as metas são claramente definidas, em vez de serem desordenadas, confusas ou caóticas.

Bom relacionamento e apoio: o bom relacionamento e a amizade são valorizados na organização; confiança mútua entre os membros que dão apoio uns para os outros.

Liderança: a disposição dos membros da organização em aceitar liderança e direção de pessoas qualificadas. À medida que necessidades de liderança surgem, os membros sentem-se à vontade para assumir atitudes de liderança e isso é reconhecido/recompensado.

¹⁶ Op Cit. 519.

O autor sugere uma escala de cinco dimensões para avaliar o clima organizacional, que no conformismo há muitas restrições impostas na organização. Os membros da organização sentem que há muitas regras, diretrizes e práticas que devem se ajustar, em vez de poderem atuar no trabalho da forma que lhes pareça melhor. Assim se faz uma relação entre as cinco perspectivas de um bom clima organizacional.

Ele salienta que a interligação com a motivação e o arranjo organizacional, deve ser reconhecido pelo seu trabalho e recompensados para que aumente o desejo pelo trabalho. Assim, a clareza do que é proposto e organizado como metas para que não aconteça discussões improvenientes, ter um bom relacionamento e amizade em todas as partes, confiança entre gerentes e empregados e uma boa liderança para que ocorra atingimento de metas sadias, lideradas por pessoas qualificadas, tornam-se extremammente necessárias.

Segundo Vianna ¹⁷ :

Seres motivados produzem mais esta assertiva, óbvia para alguns, não é entendida ainda pela maioria. Quando mais pesquiso, mais contato que paixão é sinônimo de sucesso. Só amando o que faz, a pessoa será capaz de fazer tão bem feito para conseguir vencer os desafios e ameaças de um novo cenário; Um clima excelente atrairá os melhores talentos do mercado e vive-se uma grande contradição. Ao mesmo tempo em que o desemprego aumenta, os talentos se tornam cada vez mais raros e escassos.

O autor comenta que para uma empresa ser triunfadora e possa colher excelentes resultados nos anos vindouros, terá de criar seres humanos diferentes, motivados ou seja, pessoas que acordem de manhã e sintam prazer em ir ao trabalho.

O grande modelo que se deve ter em mente, é o da empresa como uma dádiva divina. É a oportunidade que o empresário tem de melhorar o mundo de

¹⁷ VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder. São Paulo: Gente, 1999. p. 22.

acordo com suas possibilidades.

De acordo com Chiavenato¹⁸ (1999), na análise das necessidades humanas, as motivações constituem uma das classes determinantes do próprio comportamento, e que é motivado e influenciado biológica e culturalmente.

O autor citado afirma que o indivíduo é um todo integrado, organizado, é na pessoa completa que se opera a motivação, e que as funções devem ser enriquecidas dividindo o grupo em equipes, com pessoas e com capacidades intercambiáveis, para que se possa torná-las responsáveis por uma tarefa menor e mais completa. Este enriquecimento requer um desenvolvimento de novas habilidades dos empregados, exigindo muitas das vezes tratamento formal, implicando em novos custos e retirada dos profissionais de seu ambiente de trabalho.

Deverá ser delegada uma autoridade a uma pessoa competente e que seja aceito pelos empregados para que se mantenha uma relação cordial e os trabalhos sejam bem sucedidos. Também devem ser feitas avaliações periódicas, a fim de se ter em mãos um diagnóstico das mudanças. Elas devem ser entendidas como parte de um plano de desenvolvimento de pessoas, propiciando aos empregados formar uma visão objetiva de seus desempenhos.

2.3 A Motivação e o Desempenho como Fonte da Busca da Qualidade dos Serviços

Na atualidade, a questão de qualidade é bem difundida com a primeira meta de toda e qualquer empresa para poder satisfazer seus clientes, oferecendo-

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 51.

lhês serviços e produtos que superem suas expectativas.

Segundo Mayo¹⁹, "...participar de novas experiências provoca aumento de interesse desenvolve a auto-estima e o espírito de equipe, Independentemente da mudança que se estiver operando."

Para que esta qualidade seja alcançada, uma das principais bandeiras que devem ser levantadas é a satisfação do cliente interno. Este deve estar motivado para exercer suas funções com maior eficiência.

A preocupação com qualidade existe desde que o homem começou a fabricar algo, já na pré-história. Quando o artesão separava seus vasos de cerâmica que julgava não tão bons, estava fazendo controle de qualidade.

Para todos, o que prima é a qualidade. Esta terminologia tornou-se um chavão dos tempos atuais, aderindo aos modismos de hoje. No entanto, este novo conceito já influenciou radicalmente mentalidades e empresas, fazendo com que sejam fornecidos ao homem subsídios para que o mesmo execute da melhor forma possível seu trabalho com eficiência e responsabilidade.

Para Campos²⁰, "...observa-se que no mundo atual, onde com a globalização, o cliente se torna mais exigente, não há dúvida de que o produto a ser oferecido terá que ter um alto padrão de qualidade para atender às necessidades daqueles."

Justifica-se esta afirmação, pelo fato de a competitividade estar cada vez maior e invadindo o comércio a cada segundo. Para que este produto/serviço possa chegar às mãos dos clientes com esta qualidade é exigida, de suma importância, que os clientes internos estejam preparados para tanto trabalhando com eficiência e predisposição.

¹⁹ MAYO Carlos. Motivação. São Paulo: Futura, 2001, p. 214.

²⁰ CAMPOS, Vincente Falconni. TQC- controle de qualidade total (no estilo japonês).Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.p.78.

Ainda Campos²¹:

No sentido mais amplo, qualidade é qualquer coisa que pode ser melhorada. Nesse contexto, a qualidade é associada não apenas aos produtos e serviços, mas também a maneira como as pessoas trabalham, como as máquinas são operadas e como os sistemas e procedimentos são abordados. Ela inclui todos os aspectos do ser humano.

A qualidade deve ser a maior meta para qualquer empresa de prestação de serviços ou produção. Pois, é ela quem vai diferenciar o produto e conquistar o cliente. Esta conquista tem que acontecer também em relação aos clientes internos, uma vez que são eles a mola mestra para o andamento da empresa. Sendo dinâmica, necessário se faz que a organização sempre esteja em revisão para acompanhar a evolução do progresso e conseqüentemente, do próprio homem objetivando satisfazê-lo.

Segundo Mayo²² "...para uma empresa ter sucesso é necessário que seus gerentes saibam lidar com, e por meio das pessoas, preocupando-se mais com suas habilidades, para alcançar os objetivos e as metas organizacionais."

A empresa precisa de pessoas abertas e despojadas de qualquer medo de crescer, capazes de ir em busca de algo novo para dinamizar seu trabalho e aprender sempre mais. Para tanto, é necessário também que a empresa conte com um quadro administrativo com espírito inovador, flexível, participativo e atento a todas as mudanças do mundo moderno.

2.4 Satisfação dos Funcionários

Pensar unicamente em aumento da produtividade já não atende mais aos requisitos do novo panorama competitivo.

²¹ op cit, p.78.

²² op cit, p. 214.

Para que se alcancem as metas estabelecidas por uma empresa para a total satisfação do cliente, o trabalhador deve ser questionado para que suas necessidades e suas satisfações sejam também uma meta importante a ser atingida pela instituição, para que se consiga como relação de causa e efeito uma melhoria na qualidade dos serviços prestados pelos profissionais, uma vez que os mesmos sentem-se motivados para tal.

Para que o funcionário esteja satisfeito, é preciso dar condições de trabalho, para que possam desempenhar suas funções com eficácia pois todo funcionário que gosta do que faz traz com ele a perfeição, apesar da visão que ainda se tem de que só o patrão é que tem vantagens com o bom desempenho do funcionário que ele não tem benefícios, precisando então incentivá-los para que possam progredir.

Para Montalbán ²³, "...Os empregados são desmotivados pela companhia por meio das práticas operacionais normais da organização. Isso é o resultado da maneira descuidada, irritantemente desinteressada com que são utilizados. Os empregados sentem-se peões, sendo conduzidos por frias operações funcionais."

O elogio ou prêmio pode ser uma forma de reconhecimento das empresas para com os funcionários. Sua auto-estima é trabalhada e sua motivação para o trabalho é motivada pois a psicologia explica que para todo estímulo se obterá uma resposta. Se ele é negativo, a resposta será negativa. Se positivo, a resposta será positiva e conseguirá desempenhar suas funções com dedicação e satisfação.

O profissional que tem formação sólida, bem qualificado e que aprecia aquilo que faz, conseguirá um desempenho melhor e com eficiência, sabendo argumentar e relacionar-se bem com seus colegas de trabalho.

²² MONTALBÁN, Eduardo. O funcionário eficiente. Campinas São Paulo: Lucre, 1996. P. 32.

Ainda Montalbán²⁴:

Seu comprometimento, ou seja, sua disposição interior para realizar algo, dependerá de fatores que o impulsionem a desempenhar seu papel dentro da empresa. Fatores estes que serão trabalhados pela diretoria, através de bonificações posteriores a avaliações que indicarão o grau de satisfação do profissional.

Caso não haja o comprometimento por parte da empresa com seus funcionários, um elo da corrente sistemática de objetivos a serem alcançados será quebrado e a empresa sofrerá reflexos que atingirão diretamente o seu cliente.

Assim se na circulação do sangue por algum dos órgãos por onde passa, deparar-se por algum destes que esteja comprometido, comprometerá também todo o organismo. Assim é o funcionário. Ele é um dos órgãos por onde a satisfação do cliente irá passar. Se este não estiver satisfeito, conseqüentemente não irá servir bem ao cliente, comprometendo assim o andamento da empresa. É necessário que os empresários sempre estejam olhando para seus funcionários investindo neles, para que os mesmos sintam-se humanizados e não escravizados.

2.5 Tratamento aos Recursos Humanos

Para que se possa definir recursos humanos é preciso que se defina capacidade profissional.

Chang²⁵ afirma:

Que, a verdade é que a concepção humanística de serviço impede de se procurar alternativas para o uso das pessoas, especialmente para grandes grupos organizados de pessoas. Não se permite buscar novas soluções e novas definições. Impede-se reformular as próprias tarefas, criar novos instrumentos, processos e formas de organização; e talvez até mesmo de eliminar as condições que criaram os problemas - isto é, pessoas.

²⁴ op cit, p. 32.

²⁵ CHANG, Richard Y. Sucesso através do trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, p. 58.

Para que se obtenha êxito em qualquer empresa, é necessário que se invista em qualidade de pessoal e trabalhe em busca da satisfação total do cliente. Todas as pessoas que estão dentro do contexto funcional de uma empresa, devem estar preparadas para bem atender e prestar serviços de qualidade. Ele não é apenas composto por uma pessoa, é um sistema que abrange toda a organização da empresa, atuando como coordenador dos interesses de mão-de-obra.

Ainda Chang²⁶:

A administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

A função dos recursos humanos abrange todos os setores da empresa passando da gerência até os serviços gerais. São a gerência e as chefias que atuam efetivamente na administração do R.H. Os empregados têm que atender a todas as exigências previstas por ele para exercerem seus cargos com produtividade. Serão levadas em conta suas necessidades materiais e psicológicas, a fim de torná-los homens motivados a exercerem sua função com competência.

A Administração de Recursos Humanos abrange, além dos limites da empresa, também a sociedade ajudando para a melhoria da qualidade de vida, contribuindo assim para uma melhor imagem da empresa frente à comunidade.

A A.R.H. trabalha com pessoas que executam tarefas para alcançar o objetivo final proposto pela empresa. Sendo assim, deve levar em conta que são seres que pensam e agem de forma diferente e que tem suas características individuais e psicológicas próprias.

Já as políticas de Recursos Humanos referem-se às maneiras com que a

²⁶ op cit, p. 58.

empresa irá lidar com seus funcionários a fim de oferecer condições para o alcance de objetivos individuais. Administração de Recursos Humanos objetiva planejar a organização na área de funcionários a desenvolver, coordenar e controlar as técnicas eficientes para promover o desempenho pessoal e também permitindo que estas pessoas atinjam seus objetivos pessoais.

Dentre seus principais objetivos estão:

- criar um quadro de funcionários motivado e com habilidades para executar suas funções na empresa;
- aplicação do planejamento para a satisfação do empregado;
- oferecer condições para que os funcionários atinjam seus objetivos individuais.

Na mesma obra, Chang²⁷ diz que “...algumas funções da A.R.H. são desenvolvidas pela empresa para que esta atue de forma marcante e atinja seus objetivos.”

São elas:

- procurar pessoal capaz de exercer as funções específicas para cada cargo;
- oferecer treinamento aos empregados e motivar a vontade de assumir cargos melhores;
- manter no seu quadro de empregados, àqueles que se enquadram nas exigências da empresa, motivando-os com melhores salários, plano de cargos e salários;
- saber aproveitar o melhor de cada um (Administração de Pessoal).

Para isso, deve-se agir com cautela, para que obtenha resultados favoráveis e não prejudique nenhum dos lados. São os funcionários que fazem a diferença de um serviço pois é necessário conhecimento e habilidade para tal cargo.

²⁷ op cit, p. 58.

Para isso é que existem treinamentos específicos para cada funcionário poder desempenhar melhor sua função, uma vez que seu trabalho feito com capacitação é claramente percebido pelos clientes.

A gerência de recursos humanos de uma empresa tem que observar o nível de desempenho de cada funcionário, investindo em suas qualidades e potencial. No entanto um funcionário insatisfeito não produz pois a motivação é que o influencia a desempenhar cada vez mais sua função dentro da empresa.

Existem duas alternativas para melhor analisar o recurso humano: considerando as pessoas como são, suas personalidades, seus valores ou considerando as pessoas como recursos que satisfarão as empresas pois as diferenças entre elas formam suas próprias características, podendo ser afetado por fatores externos e internos, os externos que são decorrentes da sua cultura e os internos com características da sua personalidade e percepção.

O êxito do serviço só é alcançado quando se trabalha buscando sempre aprender para inovar e oferecer pessoas que traduzam as necessidades dos clientes. Estas devem estar preparadas para assumir um espaço específico para sua função, a fim de atender às exigências de cada um.

Para Chiavenato²⁸:

A administração de recursos humanos é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional de Engenharia Industrial, de Direito do trabalho, de Engenharia de Segurança, Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética, etc.

Havendo também a política de recursos humanos, que são as maneiras com que as organizações lidam com seus membros, e que possuem algumas características como: estabilidade, consistência, flexibilidade, generalidade, clareza

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas nas organizações. 1994, p. 160.

e simplicidade.

2.6 O Desempenho dos Funcionários: Alerta para as Empresas

É de suma importância que as empresas sempre estejam observando e avaliando o desempenho de seus funcionários. Ela é necessária para que a empresa esteja sempre ciente de como os trabalhadores estão exercendo suas funções e como estas tarefas estão intervindo no andamento de todo o processo da empresa.

Como afirma Chiavenato²⁹:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e a qualidade de uma pessoa e, sobretudo, sua contribuição para o negócio da organização.

Verifica-se que avaliar o desempenho dos funcionários é de suma importância para se ver o andamento das atividades da empresa. É uma maneira de o empresário observar o potencial de seu cliente interno e evidenciar se há a necessidade de investir no mesmo para que ele desempenhe melhor suas funções.

Ainda Chiavenato³⁰, "...é um processo que mede o desempenho do funcionário. O desempenho do funcionário é o grau que ele alcança os requisitos de seu trabalho."

Muitas das vezes, o desempenho não satisfatório decorre da falta de motivação para que o funcionário exerça bem suas funções. Detectado este problema, é de suma importância que o RH (recursos humanos) propicie uma

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1999, p. 189.

³⁰ op cit. P. 189.

melhor motivação, escutando as opiniões dos trabalhadores para que um melhor desempenho seja alcançado.

Percebe-se que cabe à empresa sempre estar atenta para esta situação em que o desempenho individual de cada funcionário é avaliado. Ela deve buscar subsídios para promover um melhor desempenho através de aumentos salariais por produção e dedicação através de premiação por desempenho, e tantas outras formas para que o funcionário se sinta estimulado para trabalhar cada vez melhor.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se neste item, o enfoque metodológico especificando o tipo de pesquisa, método e instrumentos utilizados para coleta de dados, com o intuito de responder ao programa da pesquisa, com finalidade de analisar a motivação, para implementação de um plano motivacional na BJ Services do Brasil Ltda.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa realizada neste estudo de caso é caracterizada quanto aos fins como exploratória e descritiva por ser mais adequado para chegar ao objetivo, que é o de analisar melhor o problema questionado.

Dessa forma, pode-se fazer um levantamento de forma singular, já que o objeto de estudo tem valor por si só, mesmo que se identifiquem semelhanças com outros casos posteriormente.

Segundo Vergara³¹, a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e que, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

De acordo com Cobra³², os estudos exploratórios visam esclarecer os fatores que contribuem para a ocorrência de um fenômeno, baseado em

³¹ VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004, p.47.

³² COBRA, Marcos. Marketing competitivo: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 1993, p.41.

pesquisas descritivas já realizadas.

Segundo Cobra³³:

Ainda que qualquer tipo de abordagem possa ser utilizado em um estudo exploratório, a tendência normal é analisar dados secundários, ou amostra por julgamento, levando em pequena escala os experimentos simples, análise de dados e avaliação subjetiva dos resultados.

Dessa forma, a abordagem desta pesquisa é quantitativa em se tratando da quantificação tanto das informações coletadas, quanto no tratamento destas, utilizando técnicas estatísticas, neste caso percentual, e de campo pela aplicação do questionário no local de estudo.

Entende-se como estudo de caso, a investigação profunda e extensiva de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento.

Para Minayo³⁴, "...é o caminho e o instrumental próprios de abordagem da realidade".

Segundo Severino³⁵, "...são recursos utilizados para o levantamento e a configuração de dados específicos, que orientam as pessoas a resolverem problemas específicos."

Para Oliveira³⁶ pesquisa exploratória, "...significa ênfase dada as descobertas da prática ou diretrizes que precisam modificação na elaboração que possam ser substituídas."

O método escolhido no estudo de caso foi pesquisa exploratória descritiva quanto aos objetivos para estudar melhor o perfil, identificar a necessidade de motivação e definir técnicas necessárias à motivação dos colaboradores da BJ Services do Brasil Ltda.

³³ op cit. P. 41.

³⁴ MINAYO, Maria Cécilia de Souza. O método do conhecimento: pesquisa quantitativa em saúde. Rio de Janeiro: HUCITEC – ABRASCO, 1996, p. 269.

³⁵ SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p.149.

³⁶ OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratamento de dados metodológicos científicos. 2. ed. Pioneira: 2001, p. 134.

3.2 Variáveis Operacionais

Com base nos objetivos específicos, escreve-se no Quadro 1 variáveis, bem como seus indicadores, que permitem o direcionamento dos resultados ao alcance do objetivo geral.

Para este estudo de caso não houve amostra, devido a aplicação do questionário a todos os funcionários da BJ Services do Brasil Ltda., dos variados setores com a finalidade de obter uma maior precisão no resultado da pesquisa.

VARIÁVEIS	INDICADORES
Satisfação das necessidades dos funcionários na empresa	- Plano de carreira - Incentivos e benefícios - Remuneração fixa e variável - Plano de desenvolvimento
Objetivos traçados no setor	- Insatisfatórios em todos os sentidos - Satisfatórios em todos os sentidos - Quase satisfatório - Quase insatisfatório
Motivação no trabalho	- Desmotivação e ansiedade em função da instabilidade - As necessidades expressas são satisfeitas - A produtividade dobrou em função da motivação - Existe um sentimento de crescimento na organização - Desmotivação e ansiedade em função da instabilidade
Expectativas junto a empresa	- Não existe nenhuma expectativa junto à empresa - Estabilidade no trabalho - Crescimento na empresa - Melhores relações inter-pessoais - Melhoria no desempenho de atividades
Relacionamento entre as pessoas da equipe	- Mais ou menos - Excelente - Boa - Ruim

Realização profissional com o trabalho que executa	- Não sabe - Muito realizado - Realizado - Mais ou menos - Pouco realizado
Relacionamento entre o superior imediato e subordinados	- Mais ou menos - Excelente - Boa - Ruim

Fonte: Pesquisa de campo do autor

Quadro 1 – Variáveis e indicadores

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Foi aplicado um questionário contendo sete questões que foram respondidas pelos colaboradores, sempre em situação de operacionalização, para se obter um resultado mais uniforme.

Todas as questões foram formuladas com o propósito de identificar as variáveis contidas no Quadro 1.

O questionário está localizado no Apêndice deste trabalho.

3.4 Universo da Pesquisa

A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características comuns.

Nesta pesquisa, optou-se pela pesquisa censitária, por ser a melhor forma de obter um resultado real da situação encontrada, tendo pesquisado todos os elementos do universo de estudo, o equivalente a 90(noventa) funcionários, todos em condições de operacionalização.

3.5 Tratamento dos Dados

Todos os dados foram submetidos à análise interpretativa, que fecham a avaliação dos resultados, utilizando-se o programa Microsoft Excel para a elaboração de tabelas e gráficos, o que permite ao pesquisador trabalhar com todos os tipos de dados, gerando assim gráficos e cruzamento de dados, tornando-os auto-explicativos, apesar do autor interpretá-los após cada apresentação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Resultados da Pesquisa

A empresa dispõe de poucas formas de motivação para seu cliente interno (o funcionário), o que dificulta o andamento do trabalho dentro dos diversos setores da mesma. Falta um acompanhamento fisioterápico por força das lesões por esforço repetitivo, um tipo de terapia ocupacional para sair da rotina diária e estimular os funcionários entre outras estratégias, que ela poderia usar para dar aos funcionários uma melhor motivação para trabalhar.

Para um bom andamento de uma empresa, não só seus clientes externos devem ser satisfeitos, assim como os internos, a fim de que estes trabalhem com motivação e se sintam bem no ambiente de trabalho, promovendo uma melhor qualificação de seus serviços.

Entretanto, para que isto aconteça, necessário se faz que os mesmos sejam motivados para tal e consigam mostrar resultados satisfatórios no desempenho de suas atividades.

Essa motivação não está somente na oferta de assistência médica e odontológica, como já é oferecido, mas na promoção do dia a dia de melhores condições de trabalho que resultem no melhor aproveitamento das horas que o funcionário fica na empresa e surtam efeitos satisfatórios na execução dos trabalhos diários.

A partir dos problemas explicitados, nota-se que muitas vezes, o

funcionário vai para o trabalho com uma certa timidez, o que resulta numa desmotivação para atuar no serviço.

As perguntas da pesquisa referem-se aos questionamentos que foram respondidos, referentes ao problema investigado.

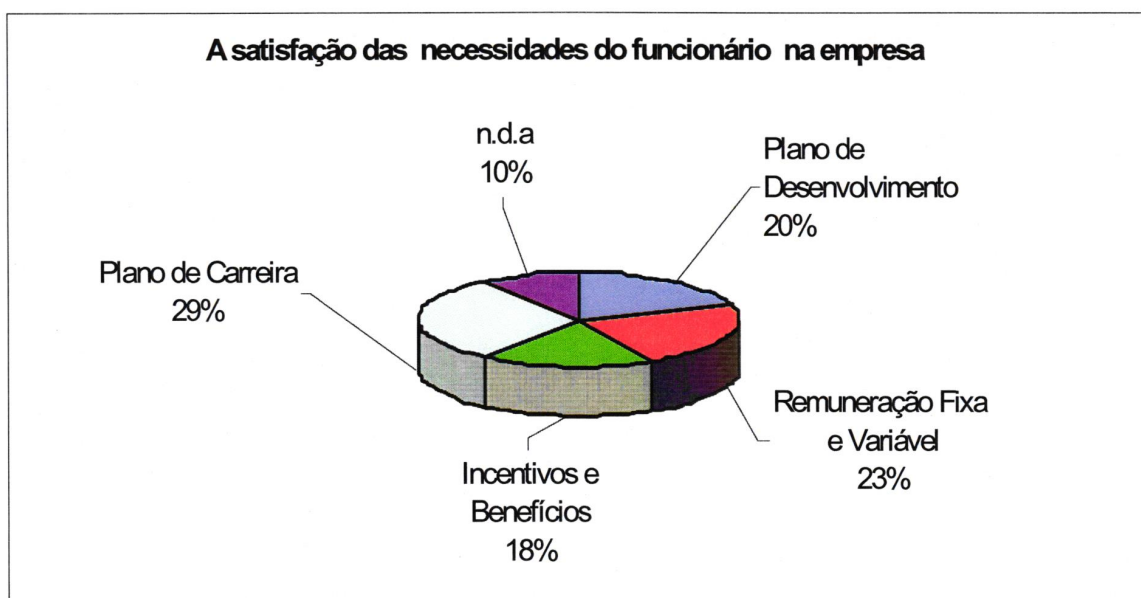
- De que forma pode-se satisfazer às necessidades dos clientes internos?
- De que forma pode-se trabalhar para oferecer uma maior motivação para os funcionários?
- Como manter a motivação dos funcionários, depois que diagnostica o problema?
- Quais serão os fatores que levam a desmotivação no setor operacional e administrativo?
- O funcionário está realizado com o trabalho que executa?
- O que fazer para melhorar o relacionamento interpessoal dos colaboradores?
- Será que as condições dos locais afetam o desenvolvimento do trabalho, por isso pode ser um dos fatores de desmotivação?

O maior problema encontrado atualmente na empresa, é justamente a falta de planos motivacionais. Ela deveria disponibilizar para os funcionários algumas alternativas, para que os mesmos se manifestassem totalmente satisfeitos com o ambiente de trabalho, como no caso: oferecer uma academia para a prática de ginástica corretiva; uma fisioterapia para resolver os problemas decorrentes da fadiga diária e da postura; fornecer também alguma terapia ocupacional como grupos de corais, patrocinar o manuseio das artes entre outros.

Justamente por ser um serviço muito mecânico, pois as pessoas ficam praticamente o dia todo lidando com computador e telefone, a empresa deveria disponibilizar alternativas que propiciassem uma descontração e alguns momentos de lazer durante os intervalos de expedientes.

4.1.1 Apresentação e interpretação dos resultados

4.1.1.1 satisfação de suas necessidades na empresa



Fonte : Pesquisa de campo do autor

Gráfico 01 - Satisfação de suas necessidades na empresa

É possível observar que na empresa Bj. Services do Brasil Ltda., a satisfação das necessidades do funcionário está bastante dividida entre um plano de carreira, remuneração fixa e variável, plano de desenvolvimento e incentivos e benefícios. Constata-se que 29% dos funcionários da Base de Aracaju/Se estão satisfeitos com o plano de carreira que a empresa oferece; 23% com a remuneração fixa e variável; 20% com o plano de desenvolvimento e 18%; com incentivos e benefícios.

Vale salientar que, a maioria dos colaboradores está satisfeita com o seu plano de carreira oferecido pela empresa, o que é muito importante para o bom desempenho do funcionário na organização e, conseqüentemente, aumentar a sua motivação.

4.1.1.2 os objetivos que são traçados dentro do setor



Fonte : Pesquisa de campo do autor

Gráfico 02 - Os objetivos que são traçados dentro do setor

O Gráfico acima trata dos objetivos traçados pelos setores de trabalho da Base de Aracaju/Se, foram entrevistados os funcionários das 4 linhas de serviços; Administrativo, Pumping, Seamar e Coiled Tubing. Nota-se que 46% dos funcionários estão satisfeitos com os objetivos traçados pelo setor e 46% afirmam que existem muitas coisas erradas dentro do setor, enquanto 8% não está satisfeitos pois, o setor deixa muito a desejar.

É muito importante dentro de qualquer organização, que os colaboradores sejam capacitados para o desenvolvimento de suas atribuições e devidamente informados sobre o quê, como, quando e, principalmente porque a organização precisa de sua contribuição irrestrita.

Não foi constatado a existência de funcionários totalmente insatisfeito porém, a porcentagem dos que acham que os objetivos da empresa deixam muito a

desejar e insatisfeitos pela existências de muitas coisas erradas teve um valor significativo para a pesquisa.

4.1.1.3 a motivação no trabalho



Fonte : Pesquisa de campo do autor

Gráfico 03 - A motivação no trabalho

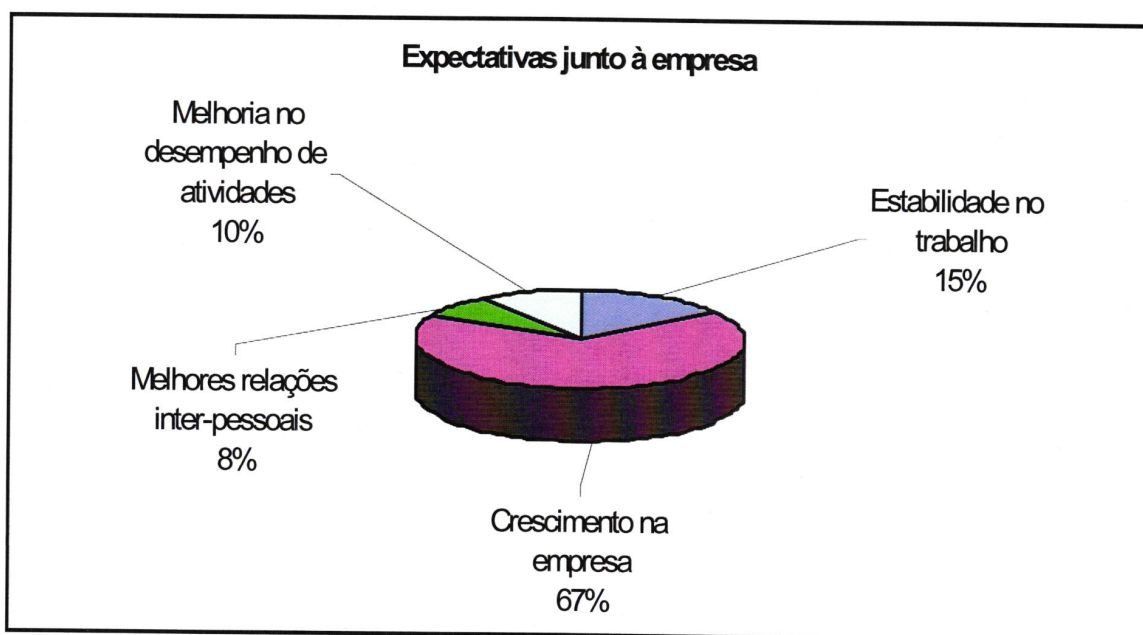
O gráfico apresentado constata que 82% dos funcionários da BJ de Aracaju/Se só estão motivados devido a um sentimento de crescimento dentro da empresa; 7% afirmam que a produtividade dobrou em função das técnicas motivacionais já aplicadas na organização; enquanto 4% estão desmotivados e ansiosos em virtude da função de instabilidade que a empresa apresenta, afetando assim a sua produtividade e eficiência dentro da empresa.

O sentimento de perspectiva de crescimento profissional na empresa é um grande alavancador e proporciona forte motivação a seus colaboradores.

A possibilidade de crescimento é um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de

desafios e no aumento de responsabilidades, o que mostra um bom nível de credibilidade dos colaboradores com a empresa.

4.1.1.4 expectativas junto à empresa



Fonte : Pesquisa de campo do autor

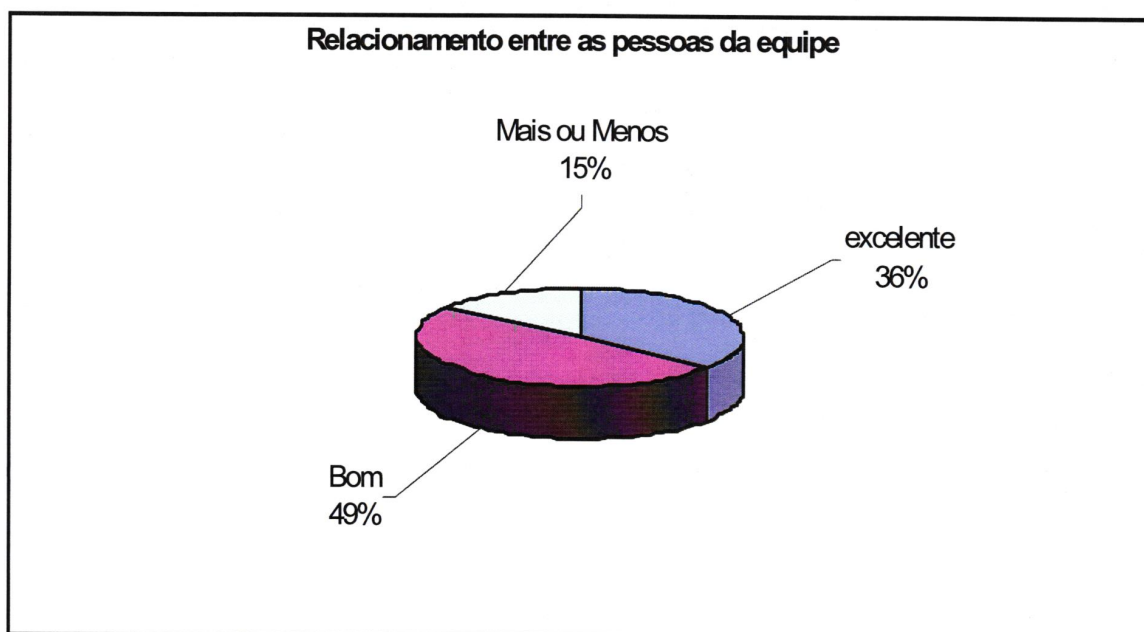
Gráfico 04 - Expectativas junto à empresa

Pode-se observar, pelos dados coletados, que 67% dos funcionários têm uma grande expectativa com relação ao seu crescimento dentro da organização; já 15% afirmam que a estabilidade no trabalho é seu maior fator motivacional; 10% acreditam na melhoria do desempenho de suas atividades; 8% esperam melhores informações inter-pessoais.

Como se pode observar, o gráfico acima constata que os funcionários estão confiantes em um ambiente participativo e motivador, onde os mesmos sentem-se valorizados.

Vale resaltar, que mesmo diante da instabilidade do trabalho executado, norteador deste ramo de atividade, não foi constatado a existência de funcionários sem expectativas na empresa, o que reforça a idéia de fidelização com os objetivos traçados.

4.1.1.5 relacionamento entre as pessoas da equipe



Fonte : Pesquisa de campo do autor

Gráfico 05 - Relacionamento entre as pessoas da equipe

Através do gráfico acima, constata-se que a maioria dos funcionários está satisfeita com o seu relacionamento com as pessoas de sua equipe; 49% têm um relacionamento bom; 36% excelente; e 15% mais ou menos.

Equipe significa inserir na personalidade de cada indivíduo a grandeza do trabalho, dos propósitos mais nobres da empresa e da missão que ela tem. Ninguém gosta e nem sabe viver sozinho e, mais do que tudo, o que as empresas estão precisando hoje é da sinergia das atividades em equipes integradas ajudam a criar e manter ambientes motivadores e de grande poder competitivo.

Nenhum funcionário que respondeu o questionário, citou que o relacionamento interpessoal estava ruim.

4.1.1.6 realização profissional com o trabalho que executa



Fonte : Pesquisa de campo do autor

Gráfico 06 - Realização profissional com o trabalho que executa

É possível observar que 40% dos colaboradores estão realizados com o trabalho que executa; 30% sentem-se mais ou menos realizados; 11% pouco realizados; enquanto que 19% muito realizados.

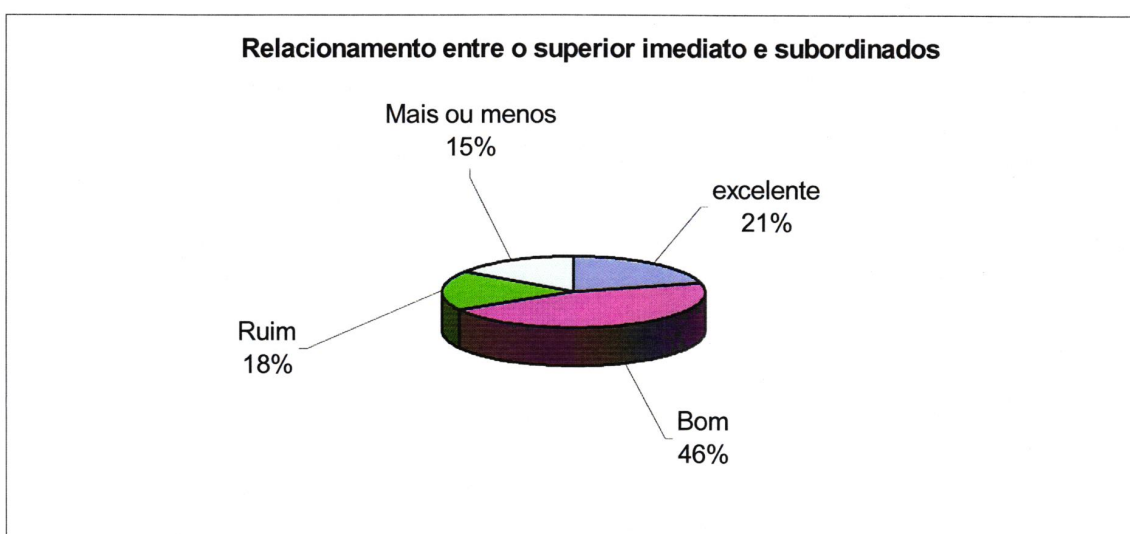
Ninguém quer trabalhar o mês inteiro apenas para ganhar dinheiro. É preciso gostar do que faz e ter uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo.

Quando se encontram pessoas que não vêm sentido no que fazem, não significa que não gostam, elas apenas entregam sua tarefa a aproximadamente 10%

de sua capacidade de produção, mesmo que estejam com todos os focos de motivação sanados.

Isto leva a uma queda de rendimento do colaborador, dificultando que sejam atingidos os objetivos organizacionais.

4.1.1.7 relacionamento entre o superior imediato e os subordinados



Fonte : Pesquisa de campo do autor

Gráfico 07 - Relacionamento entre o superior imediato e os subordinados

Constata-se que 46% têm um bom relacionamento com o seu superior imediato, enquanto que 21% afirma ter um excelente relacionamento, ao contrário dos 15% e 18% que, pelo gráfico acima, verifica-se que não existe uma proximidade dos subordinados com seu superior.

É fundamental que os colaboradores tenham participação e envolvimento com o seu superior imediato. A sensação de proximidade à cúpula é mais fortemente definida por fatores como uma comunicação mais intensa e de melhor qualidade, boas informações e principalmente a sensação de possibilidade de acesso a qualquer pessoa da organização.

Pesquisa de campo, neste período, foram bem recebidas pela Gerência Geral. Todas as quatro sugestões foram acatadas e colocadas em prática com sucesso, conforme descrito abaixo:

- contratação de profissionais para implantação da ginástica laboral, no início do dia de trabalho, ajudando-os no desenvolver das atividades diárias;
- cursos e palestras para os membros dos setores, com amostragens junto à produção, reconhecendo o seu valor;
- reavaliação, a cada semestre, com demonstrativo dos balanços, do total de vendas, tornando os colaboradores cada vez mais comprometidos com os objetivos empresa, sugerindo novas estratégias de venda;
- reuniões quinzenais, para debater todos os acontecimentos, promovendo melhoria na comunicação, com participação de todos os níveis hierárquicos.

A gerência geral da empresa teve um perfeito entendimento com as exigências dos clientes internos, mantendo a sua cultura moderna e corporativa, zelando pela melhoria do trabalho em equipe, que traduz um melhor dinamismo e produtividade.

4.2.1 Plano de ação relativo às sugestões apresentadas

Ginástica laboral.				
O que fazer?	Por Que?	Como?	Quando?	Quem?
Contratar pessoas que tenham experiência.	Para a qualidade de vida dos funcionários, com o objetivo de tirar o stress.	Reavaliando os benefícios que os funcionários trarão para desenvolver os trabalhos diários.	No período de no máximo dois meses	Indivíduos formados em educação física .

Fonte : Pesquisa de campo

Quadro 2 – Ginástica laboral

Treinamento dos colaboradores dos setores.				
O que fazer?	Por Que?	Como?	Quando?	Quem?
Proporcionar cursos para os membros de cada setor com amostragens significativas junto com a produção.	Para aumentar a satisfação dos clientes com a empresa e mostrar aos funcionários o valor que eles tem.	Através de cursos sobre motivação e palestras.	No período de seis meses para analisar o perfil dos funcionários.	Todos os funcionários de cada setor. E seus superiores.

Fonte : Pesquisa de campo

Quadro 3 – Treinamento dos colaboradores dos setores

Reavaliação de seis em seis meses dos objetivos organizacionais juntamente com os funcionários.				
O que fazer?	Por Que?	Como?	Quando?	Quem?
Efetuar balanços mensais a fim de avaliar o total de vendas, para verificar se os objetivos estão sendo implantados de acordo com o mercado, clientes, empresa e funcionários.	Para que os funcionários possam interagir com a organização, tornando-os mais comprometidos com os objetivos. Também pelo fato de o funcionário conhecer as preferências dos cliente, podendo dar idéias que alavanquem as vendas.	Avaliando juntamente com o grupo se as idéias sugeridas irão proporcionar o rendimento esperado.	Esse processo deverá ser implantado dentro de seis meses, pois necessitará de um estudo da gerência sobre os objetivos anteriores, analisando aqueles que sejam positivos ou negativos para a organização e funcionários. Depois o prazo para reavaliar os objetivos será de seis em seis meses com o intuito de verificar se as expectativas estão sendo alcançadas.	A gerência juntamente com os colaboradores.

Fonte : Pesquisa de campo

Quadro 4 – Reavaliação de seis em seis meses dos objetivos organizacionais juntamente com os funcionários

Fazer reuniões quinzenais para os funcionários poderem participar com idéias e sugestões.

O que fazer?	Por Que?	Como?	Quando?	Quem?
Comunicar a todos os funcionários que de quinze em quinze dias serão feitas reuniões para proporcionar um relacionamento mais integrado.	Para evitar problemas de comunicação. Para que todos os acontecimentos sejam debatidos em reuniões. Sendo assim, a participação do funcionário será mais direcionada e a gerência poderá participar nas ações. Essa troca de informação facilitará que todos saibam o que se passa na empresa, trabalhando cada vez mais para a desmotivação e o medo das demissões.	Divulgando essa nova cultura entre todos os funcionários e informando que as reuniões acontecerão aos sábados depois do expediente. Portanto, não comprometerá tempo dos colaboradores com suas atividades, pois depois das 13h começarão as reuniões. Eles terão o dia restante de folga.	Imediatamente	Todos os funcionários da organização junto à gerência

Fonte : Elaborado pelo autor

Quadro 5 - Fazer reuniões quinzenais para os funcionários poderem participar com idéias e sugestões

5 CONCLUSÃO

Devido a sua cultura corporativa, com a busca da excelência dos seus colaboradores, a empresa acatou todas as sugestões elaboradas pelo autor com sustentabilidade, aplicando de forma gradativa o plano motivacional, analisando e confrontando os resultados obtidos.

A motivação é um fator que sustenta o nível de desempenho dos empregados da empresa mas na prática, existe substancial diferença entre o desempenho que a empresa quer e o desempenho real que as pessoas têm.

Esta diferença é dada por uma função dissonante ou seja, quanto menos a empresa oferece em troca do trabalho, tanto maior será o vão entre o desempenho que ela espera e o desempenho final do indivíduo pois, sua percepção quanto ao fluxo de benefícios que recebe, tende em média e a longo prazo, a ser visto com injustiça. Isto é, com o tempo as pessoas inibem seu potencial por acreditarem que não são valorizadas suficientemente. Isto é medido não só pela remuneração mas também por todo conjunto de fatores mensuráveis ou não, que são recebidos.

Sabe-se que apenas o indivíduo conhece o valor do próprio trabalho. Sendo assim, não importa o que é oferecido pela empresa; seu resultado será sempre inferior ao seu potencial real. A isso chama-se "valor percebido". Trata-se do valor que a pessoa apropria àquilo que a empresa lhe dá em troca do trabalho. O fato é que se precisa de estímulos novos freqüentemente, os quais a empresa nem sempre consegue gerar, logo, seu desempenho oscila normalmente para baixo.

De acordo com dados analisados e tendo em vista a conjuntura em que a

empresa se encontra inserida, pode-se concluir que o funcionamento da motivação na empresa BJ SERVICES DO BRASIL LTDA, especificamente, necessitava de algumas providências para melhorar o desenvolvimento dos funcionários. Um bom fluxo de satisfação de pessoal está ligado diretamente às metas e objetivos traçados com precisão para garantir um intercâmbio de interesses entre as partes envolvidas.

Embora os autores percebessem um certo nível de desmotivação dos colaboradores, o resultado da pesquisa não demonstrou um resultado tão compatível embora, para se desenvolverem as atividades operacionais da empresa de alto risco, é cobrado um alto nível de motivação e concentração.

Na condição de pesquisadores da empresa, os autores foram levados a fazer uma relação entre o referencial teórico e as análises de questionários aplicados a funcionários, para dar sugestões que funcionaram de forma eficaz, otimizando o processo operacional; portanto, foram-se formuladas algumas sugestões apresentadas de forma descritiva, expondo um plano de ação para viabilizar essas recomendações, com o objetivo de facilitar a implantação na BJ Services do Brasil Ltda.

Para este trabalho foram constatados algumas dificuldades durante a aplicação do questionário, devido às atividades da empresa serem inconstantes e imprevisíveis. No tocante ao trabalho científico o fator tempo foi crucial, por haver sempre um paralelo com o lado profissional do autor encurtando o tempo disponível.

A inserção de trabalhos com metodologia científica, nos módulos anteriores, promoveram um elevado grau de facilidade na elaboração do trabalho de conclusão do curso.

REFERÊNCIAS

BERGAMINNI, C. Motivação. São Paulo: Atlas, 1993.

CAMPOS, Vincente Falconni. TQC - Controle de qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHANG, Richard Y. Sucesso através do trabalho em equipe. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas nas organizações. Rio de Janeiro: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

_____. **Recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos. Marketing competitivo: uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

HELLER, Robet. Como motivar pessoas. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

LUZ, Ricardo. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacion estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAYO Carlos. Motivação. São Paulo: Futura, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Método do Conhecimento**: pesquisa quantitativa em saúde. Rio de Janeiro: HUCITEC – ABRASCO, 1996.

MONTALBÁN, Eduardo. **O funcionário eficiente**: manual de treinamento, sucesso profissional. Campinas São Paulo: Lucre, 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratamento de dados metodológicos científicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 2. Ed. São Paulo: Cortêz, 2001.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: PioneiraThompson Learning, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Motivação, liderança e lucro**: o novo papel do líder. São Paulo: Gente, 1999.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Questionário

1 – A satisfação de suas necessidades na empresa é obtida por meio de:

- ☐ () Plano de desenvolvimento
- ☐ () Remuneração fixa e variável
- ☐ () Incentivos e benefícios
- ☐ () Plano de carreira
- ☐ () n.d.a

2 – Os objetivos traçados no setor em que trabalha são satisfatórios:

- ☐ () Sim, são satisfatórios no setor pois não tenho o que reclamar
- ☐ () Não, pois deixa muito a desejar
- ☐ () São insatisfatórios pois existem muita coisas erradas
- ☐ () Insatisfatórios em todos os sentidos

3 – Com relação a sua motivação no trabalho pode ser caracterizada como:

- ☐ () As necessidades expressas são satisfeitas
- ☐ () A produtividade dobrou em função de motivação
- ☐ () Existe o sentimento de crescimento na organização
- ☐ () Desmotivação e ansiedade em função da instabilidade

4 – No que se refere às expectativas junto a empresa, você espera:

- ☐ () estabilidade no trabalho
- ☐ () Crescimento na empresa
- ☐ () Melhores relações inter-pessoais
- ☐ () Melhoria no desempenho de atividades
- ☐ () Não existe nenhuma expectativa

5. O relacionamento entre as pessoas de sua equipe, é :

- ☐ excelente
- ☐ Bom
- ☐ Ruim
- ☐ Mais ou menos

6. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:

- ☐ Muito realizado
- ☐ Realizado
- ☐ Mais ou menos realizado
- ☐ Pouco realizado
- ☐ Não sabe

7. O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

- ☐ excelente
- ☐ Bom
- ☐ Ruim
- ☐ Mais ou menos

APÊNDICE B

Lista de Tabelas

Tabela 2 - A satisfação de suas necessidades na empresa é obtida por meio de :

VARIÁVEIS	X	X%
Plano de desenvolvimento	0.08	8%
Remuneração Fixa e Variável	0.09	9%
Incentivos e benefícios	0.07	7%
Plano de Carreira	0.12	12%
n.d.a	0.04	4%
TOTAL	39	39%

Fonte : Elaborado pelo autor

Tabela 3 - Os objetivos traçados no setor em que trabalha são satisfatórios :

VARIÁVEIS	X	X%
Sim, são satisfatórios no setor pois não tenho nada a reclamar	0.18	18%
Não, pois deixa muito a desejar	0.03	3%
São insastifatórios pois existem muita coisas erradas	0.18	18%
Insatisfatório em todos os sentidos	0	0%
TOTAL	39	39%

Fonte : Elaborado pelo autor

Tabela 4 - Com relação a sua motivação no trabalho pode ser caracterizada como :

VARIÁVEIS	X	X%
As necessidades expressas são satisfeitas	0.02	2%
A produtividade dobrou em função da motivação	0.02	2%
Existe um sentimento de crescimento na organização	0.23	23%
Desmotivação e ansiedade em função da instabilidade	0.01	1%
TOTAL	39	39%

Fonte : Elaborado pelo autor

Tabela 5 – No que refere as expectativas junto a empresa, você espera:

VARIÁVEIS	X	X%
Estabilidade no trabalho	0.06	6%
Crescimento na empresa	0.26	26%
Melhores relações inter-pessoais	0.03	3%
Melhoria no desempenho de atividades	0.04	4%
Não existe nenhuma expectativa	0	0%
TOTAL	39	39%

Fonte : Elaborado pelo autor

Tabela 6 - O relacionamento entre as pessoas de sua equipe, é :

VARIÁVEIS	X	X%
Excelente	0.14	14%
Bom	0.19	19%
Ruim	0	0%
Mais ou Menos	0.06	6%
TOTAL	39	39%

Fonte : Elaborado pelo autor

Tabela 7 – Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você:

VARIÁVEIS	X	X%
Muito Realizado	0.07	7%
Realizado	0.15	15%
Mais ou menos realizado	0.11	11%
Pouco realizado	0.04	4%
Não sabe	0	0%
TOTAL	39	39%

Fonte : Elaborado pelo autor

Tabela 8 – O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é :

VARIÁVEIS	X	X%
Excelente	0.08	8%
Bom	0.18	18%
Ruim	0.07	7%
Mais ou menos	0.06	6%
TOTAL	39	39%

Fonte : Elaborado pelo autor

ANEXO



Senhor Funcionário(a),

O objetivo deste questionário é coletar sugestões, queixas e elogios dos funcionários em relação às práticas de Gestão de Pessoas e motivação aplicado na Base de Aracaju, como também proporcionar a integração entre os funcionários , Supervisores e Gerentes, que se mantêm presente no chão da empresa.

É muito importante que as respostas sejam sinceras, e de forma sucinta, para que seja feita uma análise do desempenho de nossa equipe, lembrando a todos que não há necessidade da identificação na sua resposta.

Atenciosamente;

Artur Koszma de Souza Neto
Gerente Distrito