



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO - FEAACS.**

CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ADRIANA BARBOSA DE SOUSA

**A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO
NAS EMPRESAS DO GRUPO PANEBOX.**

FORTALEZA-CE

2012

ADRIANA BARBOSA DE SOUSA

**A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO
NAS EMPRESAS DO GRUPO PANEBOX**

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: João Wagner Mourão e Silva Filho

FORTALEZA-CE

2012

ADRIANA BARBOSA DE SOUSA

**A RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO
NAS EMPRESAS DO GRUPO PANEBOX**

Aprovada em: __/__/__

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

BANCA EXAMINADORA

	Nota
<hr/> Prof.º João Wagner Mourão e Silva Filho Universidade Federal do Ceará – UFC Orientador	-----
<hr/> Prof.º Carlos Manta Pinto de Araújo Universidade Federal do Ceará - UFC	-----
<hr/> Prof.º Fabiano Rocha Universidade Federal do Ceará - UFC	-----

A Deus, companheiro em cada minuto de minha caminhada e razão de minha existência.

Aos meus pais, pelos ensinamentos, todo amor e carinho distribuídos sem solicitar nada em troca.

Ao meu esposo, Ângelo, pela ausência em alguns momentos, mas na certeza de que nosso amor se fortalece cada vez mais.

À minha querida filha Yasmim, luz da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por confiar a mim mais uma batalha e presentear-me com uma vitória abençoada. Pois, Ele não dá problemas que sejam maiores que nossa capacidade de resolvê-los. É preciso acreditar e lutar para conquistar o que sonhamos.

Aos meus pais, Batista e Salete, anjos enviados por Deus para guiar meus passos pelos caminhos corretos sabendo que sempre terei apoio, carinho e amor onde quer que eu esteja.

Às minhas irmãs Iara e Leilane pelo incentivo aos estudos, pela presença em cada momento de felicidade e também de tristeza quando por qualquer motivo precisei de uma amiga para desabafar.

Ao meu esposo Ângelo, quem eu amo muito e que acreditou que esse momento seria mais um acontecimento maravilhoso, único e marcante em nossas vidas.

À minha filha Yasmim, que com seus beijos e carinhos tornou cada noite mal dormida uma fração de segundos.

Ao Professor João Wagner que me acolheu como orientanda e depositou toda sua confiança em minha capacidade e na possibilidade da realização deste sonho.

Aos professores Carlos Manta e Fabiano Rocha que aceitaram participar de mais uma etapa de minha vida acadêmica.

Ao meu cunhado Gustavo meus sinceros agradecimentos; pois, foi quem me ajudou no dia da apresentação desta monografia; a cidade estava tomada pela chuva e ainda assim ele encontrou uma forma de me socorrer e, enfim, consegui chegar à faculdade para defesa do meu trabalho.

A todos os funcionários do grupo Panebox que colaboraram com esse estudo expressando seus sentimentos e transmitindo informações pessoais que envolvem suas vidas no âmbito profissional.

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer”

(Dwight Eisenhower)

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral, provar que as variáveis motivação e produtividade nas empresas do grupo Panebox estão relacionadas positivamente. Foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica que possibilitou chegar a uma maior certeza da relação existente entre produtividade e motivação. Em seguida, foi aplicado um questionário utilizado como base para o desenvolvimento do estudo de caso nas empresas do grupo Panebox, instrumento este que pode avaliar o grau de motivação dos funcionários. Os dados coletados e trabalhados de forma quantitativa forneceram elementos para a análise e conclusão. Segundo os resultados alcançados, fatores comportamentais, tais como relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho, tiveram destaque relevante, provando a influencia da motivação sobre a produtividade.

Palavras-chave: motivação, relacionamento, produtividade e satisfação.

ABSTRACT

This study aims to generally prove that the motivation and productivity variables in the group companies Panebox are positively related. It was initially performed a literature search that enabled them to greater certainty of the relationship between productivity and motivation. Then, we applied a questionnaire used as the basis for the development of case study in the group companies Panebox, this instrument that can evaluate the degree of employee motivation. The data collected and studied in a quantitative way to provide data for analysis and conclusion. According to the results, behavioral factors, such as interpersonal relationships and job satisfaction were highlighted relevant, proving the influence of motivation on productivity.

Keywords: motivation, relationships, productivity and satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1: Cargo ocupado pelo funcionário da Panebox matriz.....	47
Gráfico 2: Cargo ocupado pelo funcionário da Nunes e Oliveira.....	47
Gráfico 3: Cargo ocupado pelo funcionário da Nunes Comércio.....	48
Gráfico 4: Em que unidade o funcionário trabalha.....	48
Gráfico 5: Qual o tempo de serviço dos funcionários na empresa.....	49
Gráfico 6: Qual o sexo dos funcionários.....	50
Gráfico 7: Relacionamento Interpessoal na empresa Panebox matriz.....	51
Gráfico 8: Relacionamento Interpessoal na empresa Nunes e Oliveira.....	52
Gráfico 9: Relacionamento Interpessoal na empresa Nunes Comércio.....	52
Gráfico 10: Relacionamento Interpessoal nas empresas do grupo Panebox.....	53
Gráfico 11: Autonomia para propor melhorias na Panebox matriz.....	54
Gráfico 12: Autonomia para propor melhorias na empresa Nunes e Oliveira.....	54
Gráfico 13: Autonomia para propor melhorias na empresa Nunes Comércio.....	55
Gráfico 14: Autonomia para propor melhorias nas empresas do grupo Panebox.....	55
Gráfico 15: Realização Profissional na Panebox.....	56
Gráfico 16: Realização Profissional na Nunes e Oliveira.....	57
Gráfico 17: Realização Profissional na Nunes Comércio.....	57
Gráfico 18: Realização Profissional nas empresas do grupo Panebox.....	58
Gráfico 19: Sentir-se ouvido pela empresa Panebox.....	59
Gráfico 20: Sentir-se ouvido pela empresa Nunes e Oliveira.....	59
Gráfico 21: Sentir-se ouvido pela empresa Nunes Comércio.....	60
Gráfico 22: Sentir-se ouvido pelas empresas do grupo Panebox.....	60
Gráfico 23: Reconhecimento no trabalho na empresa Panebox.....	61
Gráfico 24: Reconhecimento no trabalho na empresa Nunes e Oliveira.....	62

Gráfico 25: Reconhecimento no trabalho na empresa Nunes Comércio.....	62
Gráfico 26: Reconhecimento no trabalho nas empresas do grupo Panebox.....	63
Gráfico 27: Estabilidade na Panebox.....	64
Gráfico 28: Estabilidade na Nunes e Oliveira.....	65
Gráfico 29: Estabilidade na Nunes Comércio.....	66
Gráfico 30: Estabilidade nas empresas do grupo Panebox.....	66
Gráfico 31: Promoções Internas na Panebox.....	68
Gráfico 32: Promoções Internas na Nunes e Oliveira.....	68
Gráfico 33: Promoções Internas na Nunes Comércio.....	69
Gráfico 34: Promoções Internas nas empresas do grupo Panebox.....	69
Gráfico 35: Treinamentos para funcionários da Panebox.....	70
Gráfico 36: Treinamentos para funcionários da Nunes e Oliveira.....	71
Gráfico 37: Treinamentos para funcionários da Nunes Comércio.....	71
Gráfico 38: Treinamentos para funcionários das empresas do grupo Panebox.....	72
Gráfico 39: Relacionamento do superior com a equipe na Panebox.....	74
Gráfico 40: Relacionamento do superior com a equipe na Nunes e Oliveira.....	74
Gráfico 41: Relacionamento do superior com a equipe na Nunes Comércio.....	75
Gráfico 42: Relacionamento do superior com a equipe nas empresas do grupo Panebox.....	76
Gráfico 43: Confiabilidade das informações na Panebox.....	77
Gráfico 44: Confiabilidade das informações na Nunes e Oliveira.....	77
Gráfico 45: Confiabilidade das informações na Nunes Comércio.....	78
Gráfico 46: Confiabilidade das informações nas empresas do grupo Panebox.....	78
Gráfico 47: Satisfação em trabalhar na empresa Panebox.....	80
Gráfico 48: Satisfação em trabalhar na empresa Nunes e Oliveira.....	80
Gráfico 49: Satisfação em trabalhar na empresa Nunes Comércio.....	81
Gráfico 50: Satisfação em trabalhar nas empresas do grupo Panebox.....	81
Gráfico 51: Metas e expectativas na Panebox.....	82

Gráfico 52: Metas e expectativas na Nunes e Oliveira.....	83
Gráfico 53: Metas e expectativas na Nunes Comércio.....	83
Gráfico 54: Metas e expectativas nas empresas do grupo Panebox.....	84
Gráfico 55: Habilidades para desenvolver o trabalho na Panebox.....	85
Gráfico 56: Habilidades para desenvolver o trabalho na Nunes e Oliveira.....	86
Gráfico 57: Habilidades para desenvolver o trabalho na Nunes Comércio.....	87
Gráfico 58: Habilidades para desenvolver o trabalho nas empresas do grupo Panebox.....	87
Gráfico 59: Recursos para realização das tarefas na Panebox.....	88
Gráfico 60: Recursos para realização das tarefas na Nunes e Oliveira.....	89
Gráfico 61: Recursos para realização das tarefas na Nunes Comércio.....	89
Gráfico 62: Recursos para realização das tarefas nas empresas do grupo Panebox.....	90
Tabela 01 – Produtividade em 2010.....	45

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS	8
1. INTRODUÇÃO	12
2. A HISTÓRIA DA MOTIVAÇÃO	14
2.1 Visão da motivação para a psicologia.....	14
2.2 Conceitos de motivação.....	17
2.3 As práticas atuais de motivação.....	19
2.4 Desafios da utilização da motivação.....	23
2.5 Aspectos culturais da motivação.....	25
3. SISTEMAS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PARA MOTIVAR	28
4. PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	33
5. VÍNCULO EXISTENTE ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	40
6. ESTUDO DE CASO: PANEBOX	43
7. METODOLOGIA	46
8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	47
CONCLUSÃO	91
REFERÊNCIAS	92
ANEXO 1	94
APÊNDICE A- Formulário de pesquisa	96

1. INTRODUÇÃO

O comportamento humano já foi tema de muitos estudos, apresentações em congressos e debate mundial. Isso porque os sindicatos, associações, e empresas de todos os portes são constituídos de pessoas, e o que decide se o negócio é ou não bem sucedido, são os resultados obtidos por estes indivíduos.

Partindo dessa análise é possível afirmar que os gestores estão cada vez mais preocupados com os sentimentos que seus subordinados têm em relação à empresa e passam a questionar até que ponto isto influencia nas atitudes e execução das tarefas.

A visão que antigamente os administradores tinham de seus funcionários era a imagem de que cada indivíduo era mais uma máquina participando de um processo para obtenção de produtos e lucros. Mas, nas últimas décadas ocorreram mudanças e os gestores passaram a enxergar as pessoas como peças importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

No entanto, para alcançar metas e objetivos as empresas precisam obter o melhor desempenho possível de cada colaborador. Nesse contexto, surge a motivação e a necessidade de entender como satisfazer os funcionários para que ofereçam às empresas melhores formas de executar tarefas e que essa parceria seja interessante tanto para a organização quanto para o colaborador.

Nas empresas do ramo de panificação também convivemos com essa preocupação de precisar de funcionários motivados para conquistar bons resultados. Em razão disso, o presente trabalho aborda o tema “A relação entre motivação e produtividade nas empresas do grupo Panebox”, com propósito de entendermos como os colaboradores se sentem e atuam em relação aos fatores que influenciam na motivação, tais como: o relacionamento interpessoal, o relacionamento com o superior imediato, a estabilidade na empresa, o reconhecimento profissional, entre outros.

Diante da necessidade de entender a interação do indivíduo e seu ambiente de trabalho nas empresas do grupo Panebox, surgiu este questionamento sobre a relação entre motivação e produtividade e como seriam capazes de influenciar nas atitudes dos colaboradores.

Portanto, o objetivo desta monografia é analisar os fatores que influenciam na motivação e produtividade dos funcionários. Sendo possível, a partir dos dados coletados, avaliar o que deixa os funcionários mais satisfeitos ou mais insatisfeitos.

Para este estudo foi abordada uma pesquisa bibliográfica com os assuntos motivação, produtividade e a relação entre eles. Houve também a aplicação de um questionário (apêndice A) contendo 18 questões explorando diversos fatores que fazem parte do tema estudado.

Esta monografia está composta de 8 capítulos. O capítulo 1 refere-se a introdução, o capítulo 2 relata definições, conceitos, práticas, desafios e aspectos culturais da motivação. O capítulo 3 trata ainda dos sistemas utilizados pelas empresas para motivar. O capítulo 4 define e dá exemplos de produtividade e o capítulo 5 relaciona motivação e produtividade.

No capítulo 6 está o estudo de caso realizado com as empresas do grupo Panebox e no capítulo 7 e 8 estão a metodologia e a análise dos resultados da pesquisa feita com os funcionários, seguidos da bibliografia e anexo(s).

Na conclusão expõem-se as considerações finais a respeito do resultado da pesquisa e a possibilidade de melhorias nos pontos críticos.

CAPÍTULO 2- A HISTÓRIA DA MOTIVAÇÃO

2.1 Visão de Motivação para a Psicologia

“Psicologia, em especial a área da motivação, é bastante confusa pela prática de considerar motivos, ou impulsos, ou instintos, ou necessidades, como a causa do comportamento”. (BOLLES, 1967, p.8)

A motivação é para a psicologia um traço de personalidade, um fator intrínseco ou ainda uma força interior que age quando variáveis externas influenciam de alguma forma no comportamento do indivíduo.

A interação do ser humano com o ambiente e as pessoas despertam sonhos, desejos e planos, que levam às necessidades, motivos e por seguinte às ações necessárias para satisfazer estes desejos.

Na mente do indivíduo podemos citar três conjuntos de representações mentais que causam motivação, são elas:

- Representações visuais: servem para pessoas que se veem em uma determinada situação ou se imaginam nela. Como exemplo, podemos citar a compra de uma peça de roupa, onde o vendedor descreve situações em que a pessoa se sentiria bem com a peça em uma festa ou em um evento familiar e desperta o desejo de possuir aquele item.
- Representações auditivas: servem para pessoas que gostam de executar atividades ouvindo música e quando precisam fazer alguma coisa necessitam de uma explicação auditiva que a convença.
- Representações cinestésicas: servem para pessoas com os sentidos como o tátil, o olfato e paladar bastante apurados. No caso da venda da peça de roupa, o

vendedor deveria descrever a maciez do tecido, o conforto e a sensação de estar vestindo aquela peça.

A motivação surge quando em algum momento da vida a pessoa sente a necessidade de fazer algo e busca satisfazer seu desejo. Como exemplo podemos citar o indivíduo “A” que está sentindo fome e que deseja satisfazer-se comendo um sanduiche de carne e o indivíduo “B” que almeja a mudança de cargo em uma renomada empresa, mas que requer sua preparação em diversos cursos antes de ser promovido.

Nos dois casos visualizamos as necessidades de cada um e de que forma eles poderiam realizar seus desejos. Mas, será que eles conseguiram? Não importa se o objetivo seja uma promoção ou apenas um sanduiche. Na mente do ser humano está uma vontade que precisa ser satisfeita. Se houver motivação nos dois casos certamente haverá resultados positivos.

Um ser motivado é capaz de ir além, investir forças em prol de realizar seus sonhos e isso serve em todos os sentidos, seja na vida amorosa, na vida profissional ou na vida social. Todos nós buscamos realizar nossos desejos.

Mas será que os sonhos são todos iguais? Claro que não. Cada pessoa possui suas necessidades, sejam elas fisiológicas, de segurança, de amor, de estima ou de auto realização, como afirma a Teoria de Maslow. E será com base nessas necessidades que o indivíduo irá direcionar sua vida.

A Motivação pode ser intrínseca ou extrínseca; no entanto, vale ressaltar que os dois tipos de motivação estão inter-relacionados e não agem separadamente. Um exemplo que podemos citar é o caso de um funcionário que executa um serviço extra de seu interesse na empresa onde trabalha (motivação intrínseca) e por este serviço recebe uma gratificação (motivação extrínseca).

O comportamento surge como ferramenta para percebermos o que acontece no interior do indivíduo, ou seja, quando uma pessoa muda de comportamento, se antes ela era uma pessoa tranquila e de repente torna-se agressiva, essa alteração pode ser consequência de uma ação que ela não conseguiu executar e que a deixou desmotivada.

Nas organizações é muito importante que os gestores reconheçam a importância da satisfação dos indivíduos no aumento da produtividade. Pois, uma pessoa que está satisfeita com suas atividades e com o ambiente em que atua torna-se mais produtiva.

Para satisfazer uma pessoa é necessário entender quais ações podem ser aplicadas e quais os possíveis resultados. Afinal, cada indivíduo possui desejos que divergem dos desejos de outras pessoas.

Espera-se que um gestor tenha conhecimento dos tipos e níveis de motivação existentes entre seus empregados e que tente melhorar o grau de motivação demonstrada em um grupo de pessoas diversificado e, em muitos aspectos, imprevisível. Essa diversidade produz diferentes padrões de comportamento que, de alguma forma, estão relacionados às necessidades e às metas. (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY E KONOPASKE, 2006, p.133).

Quando um líder sabe o que satisfaz cada integrante de sua equipe e adota métodos que unem a satisfação do funcionário com os objetivos da empresa, essa união resulta em pessoas mais produtivas e empresas mais lucrativas.

Reconhecer que alguém está motivado ou desmotivado requer uma análise de comportamentos que aquela pessoa apresentava no passado e por quais mudanças ela passou para que passasse a agir diferente.

Uma pessoa desmotivada pode tornar-se frustrada por não conseguir atingir o objetivo que tanto desejava e isso causar-lhe desânimo, tristeza e solidão.

De acordo com Chiavenato (1994) a frustração procura um meio indireto de saída que pode ser tanto por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) quanto por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). Quando ela não é descarregada, a tensão permanece no organismo causando certos sintomas.

Nas diversas situações em que o tema motivação entrar em debate sempre teremos a participação da psicologia; pois, oferece uma enorme contribuição com todos os estudos realizados por estudantes e profissionais da área que através de pesquisas expõem conteúdos capazes de direcionar administradores e empresários de todo o mundo.

2.2 Conceitos de Motivação

A motivação é para o ser humano o que o move; suas ações dependem de um motivo e este precisa agradá-lo de alguma forma que faça com que o indivíduo invista suas forças em determinada atividade sabendo que o resultado poderá satisfazê-lo.

Assim afirma Maximiano (2006, p. 147) que “A palavra Motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover”.

Os primeiros estudos sobre Motivação surgiram com três modelos, eram eles: o Modelo Tradicional associado a Frederick Taylor, o Modelo das Relações Humanas, representado por Elton Mayo, Kurt Lewin, John Dewey, Morris Viteles e George C. Homans e o Modelo dos Recursos Humanos, exposto por Douglas McGregor.

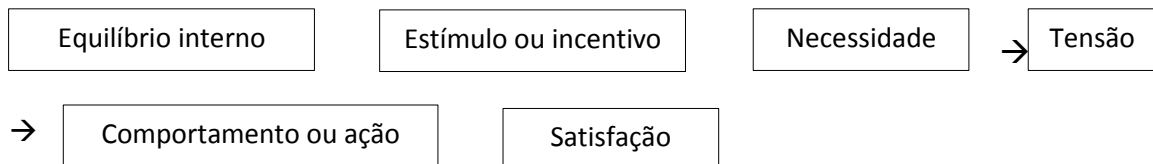
Esses estudos foram pioneiros no que se refere à motivação dos trabalhadores nas organizações.

O Modelo Tradicional passava a visão de que os administradores eram os verdadeiros conhecedores dos processos enquanto que seus funcionários viviam como preguiçosos que somente moviam esforços por causa do dinheiro; nesse período o homem fazia parte da máquina, ou seja, era visto como um acessório para a execução das atividades e o empresário se importava somente em aumentar a produtividade dos seus subordinados. Surge então o Modelo das Relações Humanas com estudos realizados por Elton Mayo e outros pesquisadores que acreditam nas relações entre as pessoas como meio de motivar o indivíduo; e que a motivação era reduzida quando o funcionário realizava determinada tarefa repetitivamente causando-lhe desmotivação para executar suas atividades. Com McGregor surge o Modelo dos Recursos Humanos, onde o estudioso identificou dois conjuntos diferentes de suposições definindo de Teoria X, na qual os empregados veem o trabalho como desagradável sendo motivados através de dinheiro ou elogios; e Teoria Y, onde as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço. (STONER E FREEMAN, 1935).

Maximiano (2007, p.146) afirma que “Motivação para um trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”.

Berelson e Steiner (1964 *apud* CHIAVENATO, 1994, p. 505, 506) afirmam que a motivação é um estado profundo que energiza, ativa, ou move... dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos. Em resumo, um motivo resulta e, portanto, pode ser inferido dos meios propositais do comportamento dirigido para um fim.

Para que uma pessoa entre no processo de motivação é necessário que exista pelo menos um motivo, ou seja, uma necessidade de algo. Como exemplo, podemos citar uma pessoa que quer muito passar em uma prova de concurso; esta pessoa, por certo período de tempo, irá dedicar todas as suas forças em busca desta aprovação. Ocorrida a aprovação ela estará satisfeita. Esse exemplo se encaixa no modelo de ciclo motivacional que envolve a satisfação de uma necessidade conforme as etapas abaixo:



Fonte: Chiavenato, 1994, p.504

Quando a satisfação não acontece o indivíduo entra em um estado que chamamos de frustração. A partir desse ponto ações como fuga ou compensação, resignação ou até mesmo agressão podem fazer parte da vida dessa pessoa.

A dificuldade de definirmos o que motiva cada pessoa não acontece por acaso. Nas organizações verificamos muitas divergências entre os funcionários. Temos grupos que desejam o reconhecimento profissional, enquanto outros buscam melhores salários, e há aqueles que desejam status, ou seja, subir de cargo.

Os motivos que conduzem as pessoas a uma maior ou menor produtividade estão relacionados com os motivos internos e externos.

Definimos como motivos internos o que cada um valoriza em relação aos seus interesses pessoais. A vontade de realizar ou não determinadas tarefas, a valorização de certos comportamentos e ainda a atração por certas atividades.

Quanto aos motivos externos podemos citar a recompensa salarial, o ambiente de trabalho, o convívio com o chefe e os benefícios que a empresa oferece.

Sabendo que a motivação parte de dentro para fora, entendemos que as pessoas não são motivadas, e sim estimuladas a demonstrar um estado motivacional satisfatório.

Portanto, o que os líderes e as organizações podem utilizar são ferramentas para despertar a motivação em seus colaboradores. Isso porque pessoas felizes e altamente motivadas são capazes de aumentar sua produtividade e superar metas.

Dentre as necessidades de cada um podemos ainda analisar o grau de importância e a frequência com que elas acontecem.

Algumas pessoas tendem a necessitar de reconhecimento de seu chefe com certa frequência para que ela se sinta motivada; a simples ação de seu superior em dizer-lhe “você está de parabéns, fez um ótimo trabalho” já faz com que o seu desempenho naquele momento melhore bastante. Se o funcionário passa a ser reconhecido sempre que executa um trabalho que ele considera importante para a empresa e isso o deixa feliz, o estado motivacional passa a ser constante e esta pessoa pode ser considerada motivada.

Nas organizações a motivação faz parte do processo que envolve a produtividade; afinal, funcionários mais motivados oferecem um maior rendimento e esse é um dos objetivos das empresas: utilizar ações para despertar em seus colaboradores atitudes que aumentem a produção individual e em grupo.

No entanto, da mesma forma que o mundo muda em questão de segundos, nós também mudamos e o que nos motiva hoje pode não motivar amanhã. Isso porque nossas necessidades estão em constante mudança.

Visando contribuir para a melhoria dos processos organizacionais, surgiram estudiosos que desenvolveram Teorias Motivacionais com o propósito de entender como funcionam os processos de motivação do indivíduo e quais as necessidades que eles desejam satisfazer.

2.3 As Práticas Atuais de Motivação

As organizações devem estudar quais métodos implantar em seu ambiente interno a fim de motivar seus funcionários e torná-los mais produtivos. Ações que funcionam com

colaboradores do setor automobilístico podem não funcionar com colaboradores do setor alimentício e vice-versa.

Precisamos entender como as empresas de panificação estão atuando e de que forma fazem dessas técnicas de motivação algo contínuo e eficaz dentro de sua realidade.

Um grande exemplo a ser seguido no setor de panificação é o da empresa Bimbo. O grupo surgiu em 1945, no México e hoje está distribuído em 18 países, entre eles o Brasil. Suas principais marcas são: Pullman, Plus Vita, Ana Maria, Laura, Firenze, e Nutrella. Para atender a uma demanda tão grande de consumidores apaixonados por pães, bolos, rocamboles, doces e monoporções a empresa possui mais de 5.300 colaboradores situados nas sete fábricas do grupo no Brasil.

O setor de recursos humanos trabalha a formação técnica e pessoal desses colaboradores. Dentro desse contexto seguem abaixo algumas atividades motivacionais executadas:

- Valorização de datas comemorativas como: Semana das Mulheres Bimbo, Páscoa, Dia Mundial do Consumidor, Mês da Leitura, Dia das Mães, Dia dos Namorados e Dia dos Pais.
- Curso de Líder: possibilita aos líderes conhecerem o que a organização deseja deles dentro da filosofia da empresa e de que forma podem aplicar essa aprendizagem.
- O CUSUPE: Curso de Desenvolvimento Pessoal que possibilita aos participantes traçar metas pessoais concretas nas áreas básicas de sua vida.
- Jogos de Negócio: Refere-se à participação dos profissionais em um jogo dinâmico que simula situações que permitem ao indivíduo ter uma melhor visão de negócio.
- Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes: é um treinamento que ensina os princípios da eficácia mostrados no livro de autoria de Stephen R. Covey.

Apresenta ensinamentos de como equilibrar todos os aspectos da vida profissional e pessoal.

A Bimbo é considerada uma multinacional e para ela pode ser fácil manter um setor de recursos humanos atuante e trazendo resultados lucrativos para a empresa. Surge, então, a dúvida: será que as pequenas e médias empresas do setor de panificação são capazes de aplicar de forma eficaz as técnicas de motivação? De que maneira seria possível reter talentos?

Dentro da realidade de cada panificadora é possível assumir algumas responsabilidades e investir no capital humano. Ou seja, se eu tenho uma pequena empresa não significa que não conseguirei motivar meus colaboradores porque não tenho um setor específico para isso. Algumas ações como: reconhecimento do líder, opinião construtiva, valorização de datas comemorativas e treinamentos internos, são ações que não geram custos altos para a empresa e despertam satisfação nos funcionários. Os mesmos passam a ver a empresa de outra forma e sentem-se contentes diariamente e capazes de fazer mais e melhor.

Uma alternativa para o empresário da média empresa é a contratação dos serviços de profissionais especializados em gestão de pessoas. Caso ele não deseje implantar um setor de recursos humanos em sua empresa poderá optar por contratar esses profissionais que visitarão sua empresa e identificarão quais ferramentas motivacionais devem ser utilizadas na melhoria dos processos. Essa alternativa não geraria aumento em sua folha de pagamento e encargos, e ainda traria para dentro do seu negócio a visão de quem está de fora.

A empresa precisa despertar no funcionário um sentimento de “pertencimento”, não basta depositar o salário do mês, ou presenteá-lo com brindes, motivar é muito mais que isso. Temos que ter a sensibilidade para observar o que deixa nossos colaboradores mais contentes. Às vezes, uma má liderança pode arruinar toda a equipe. Mas, bons líderes que reconhecem um serviço bem executado podem aumentar o nível de motivação e a produtividade de todos.

O americano David G.Javitch, Ph.D em gestão empresarial e colunista da Entrepreneur sugeriu dez rápidas maneiras de motivar a equipe conforme abaixo:

- 1 - Elogie o funcionário com um “bom trabalho”, ou até mesmo por um trabalho realizado parcialmente;
- 2 - Se um funcionário está desestimulado, envolva-o em discussões sobre maneiras de criar uma atmosfera mais satisfatória, incluindo promoções;
- 3 - Deixe claro quais são suas expectativas;
- 4 - Tenha certeza que a função do funcionário envolve uma variedade de atividades;
- 5 – Deixe claro que a função dele impacta no resultado de um processo;
- 6 - Tenha certeza que o funcionário sente que a função é significativa;
- 7 - Dê um feedback. Aponte aspectos positivos e negativos do funcionário durante o processo;
- 8 - Dê autonomia ao funcionário (baseado em experiências prévias, claro);
- 9 - Amplie as responsabilidades de um funcionário durante a execução de uma tarefa;
- 10 - Disponibilize a oportunidade de crescer.

Podemos aplicar essas ações nas pequenas, médias e grandes empresas, até mesmo em ramos diferentes; pois, fazem referência às pessoas e não ao porte da empresa. Se todos os líderes soubessem dos benefícios que essas atitudes causam no interior do ser humano e que consequências boas podem surgir em prol da empresa, certamente estudariam várias maneiras de manter sua equipe continuamente motivada através destes simples gestos, porém valiosíssimos.

2.4 Desafios da Utilização da Motivação

Todas as empresas conseguem praticar ações que motivem seus colaboradores sem enfrentar dificuldades?

Segundo Maximiano (2006) a motivação pode ser vista como um processo complexo e individual, ou seja, existem inúmeros fatores interferindo nas ações dos indivíduos.

É importante entender que não conseguimos motivar ninguém, pois cada pessoa carrega dentro de si seus desejos, planos individuais e objetivos. Porém, podemos oferecer meios de tornar o trabalho mais agradável e satisfazer as necessidades das pessoas.

A decisão por motivar os funcionários deve ser encarada como um meio de se chegar ao objetivo principal de toda organização que é criar um ambiente favorável para que as pessoas possam executar suas atividades de maneira mais produtiva.

A produtividade representa a sobrevivência da organização. Quando um empresário investe no capital humano de sua empresa busca na realidade aumentar a produção de seus funcionários.

Segundo Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006,p.132) “Os gestores preferem empregados altamente motivados porque eles se esforçam para encontrar a melhor forma de realizar o trabalho”.

A relação entre motivação e produtividade está intimamente ligada aos objetivos da empresa; ou seja, quando a empresa tem funcionários motivados possui um menor índice de erros na execução das tarefas, os processos geram melhores resultados e as duas partes envolvidas sentem satisfação em ter realizado um trabalho bem feito.

Motivar não significa que quando a organização resolve aplicar métodos motivacionais logo em seguida já colherá os resultados dessas ações. É necessário muito mais. Existem alguns desafios a serem enfrentados e cabe ao administrador decidir de que forma acontecerá o processo.

Primeiramente cada administrador deve tomar conhecimento de quais ações podem ser inseridas em sua empresa, em quanto tempo se iniciarão e quais os custos que elas

trarão e que resultados positivos poderão esperar. Alguns empresários decidem por em prática ações que com o tempo acabam se tornando inviáveis, gerando desmotivação em seus funcionários.

A escolha por benefícios e técnicas motivacionais deve muito bem analisada a fim de que seja algo contínuo e intenso. O colaborador busca compromisso com a empresa e se houver uma parceria justa certamente haverá lealdade das duas partes.

Atualmente, as organizações mesmo tendo o desejo de estimular seus funcionários, acabam encontrando barreiras que impedem a motivação. E isso não acontece somente nas pequenas ou médias empresas, e sim nas empresas de grande porte.

Seguem abaixo alguns fatores motivacionais e os desafios de serem implantados:

- **Benefícios:** nem todas as empresas conseguem oferecer aos seus funcionários planos de saúde, cestas básicas e prêmios por metas. Isso porque algumas empresas trabalham com redução de custos para viabilizar o negócio e o que conseguem dar aos seus colaboradores é somente o necessário como salário fixo, vale transporte e refeição.
- **Valorização e reconhecimento:** poderia acontecer por parte do líder. Mas, algumas pessoas não possuem a capacidade de reconhecer quando seu subordinado fez um bom trabalho e nem de que forma poderia agradecê-lo. Às vezes acham que esse ato não representa algo significativo ou até mesmo que não seja algo merecedor de elogios, pois cada pessoa é paga para executar suas tarefas de forma eficaz.
- **Oportunidade de crescimento profissional:** algumas empresas não oferecem oportunidades para os funcionários e não tendo visão clara de onde se pode chegar, acabam gerando um descontentamento e por consequência a empresa desmotiva essa pessoa. Esse fato acontece, por exemplo, em empresas de pequeno porte que possuem um administrativo formado pelo empresário e pelo seu auxiliar, sendo que este não atenta para meios de crescer profissionalmente.

- Estabilidade: fica claro que esse é um fator importante, afinal quem não gostaria de trabalhar em uma empresa sabendo que jamais poderá ser demitido? Propiciar estabilidade aos funcionários não é tarefa fácil, pois o futuro da organização depende do quanto esse funcionário vem sendo produtivo e se isso não acontece, não há motivos para continuar com ele fazendo parte de uma equipe de colaboradores.

Essas são apenas algumas das dificuldades encontradas pelos administradores em estimular seus funcionários.

São muitos os fatores que atrapalham a gestão de pessoas, entre eles a má liderança, falta de recursos financeiros, incompatibilidade das mesmas ações motivacionais em todos os setores, ambiente desfavorável, equipamentos ultrapassados, entre outros aspectos.

Mesmo com tantos desafios pela frente, não podemos esquecer que a empresa é formada por pessoas, e não basta investir somente em máquinas e equipamentos. A participação do capital humano é essencial e precisamos reter talentos, através de treinamentos, reconhecimento e valorização do pessoal, salários justos e ambiente adequado.

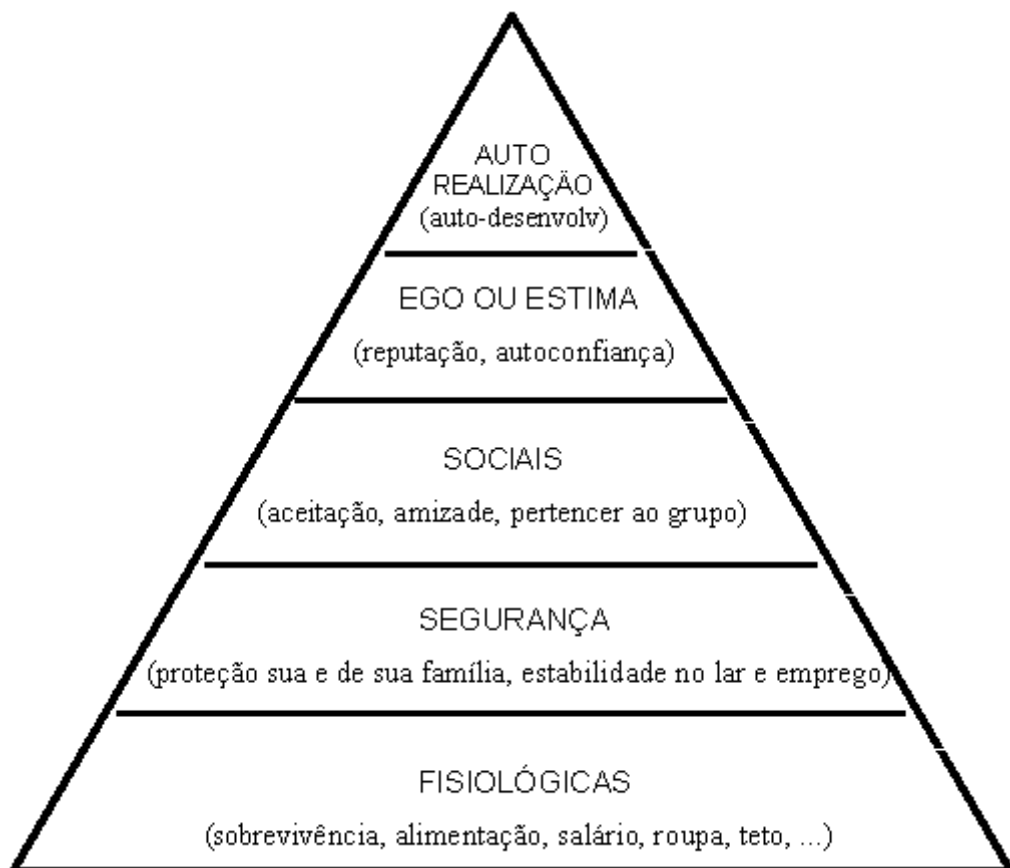
2.5 Aspectos Culturais da Motivação

Um fator importante na hora de avaliar de que maneira iremos estimular pessoas a serem mais produtivas é o contexto cultural no qual cada indivíduo está inserido.

Segundo Stoner e Freeman (1985) o consultor e teórico Geert Hofstede, em 1973, estudou em 72 países a possibilidade de aplicar as mesmas teorias motivacionais e quais seriam os resultados obtidos dessa pesquisa. Com isso ele verificou uma grande variação entre as culturas e a maneira como as teorias eram empregadas em cada País. Uma descoberta importante nos estudos de Hofstede foi que a teoria de Maslow não seria um processo de motivação universal e sim a descrição de um sistema específico de valores. Pois, nem todos os países seguiam a linha de pensamento da teoria, na sequência definida.

Maslow foi um estudioso que se utilizando de suas experiências com indivíduos em tratamento por motivos diversos de sanidade psicológica pôde constatar, em 25 anos de estudos, que os indivíduos possuem cinco tipos de necessidades: Necessidades Fisiológicas (básicas), Necessidades de Segurança, Necessidades de Amor, Necessidades de Estima e Necessidades de Autorrealização. Estas necessidades estariam organizadas em partes de uma pirâmide em uma sequência de baixo para cima. Cada etapa da pirâmide só é ultrapassada quando o indivíduo atinge plenamente a necessidade anterior.

Para melhor compreensão segue abaixo a figura da pirâmide de Maslow:



<http://motivaeinova.blogspot.com/2012/02/piramide-de-maslow-entenda-hierarquia.html>

Stoner e Freeman (1985) afirmam que com as pesquisas Hofstede os mesmos chegaram à conclusão de que a Teoria das Necessidades de Maslow é muito bem aplicada no Canadá, na Índia, na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos. Já em países como Alemanha, Japão, Suíça, Itália, e Áustria a segurança é geralmente mais valorizada do que as

necessidades sociais ou de estima. Já na Suécia as necessidades sociais têm mais valor do que as necessidades de estima.

Nos últimos anos as empresas brasileiras iniciaram investimentos na valorização do Capital Humano. Os gestores perceberam que os colaboradores possuem necessidades a serem satisfeitas. Essa aproximação dos gestores e subordinados em busca de alcançar os objetivos da organização enriqueceu os processos e hoje é mais comum encontrarmos empresas preocupadas em unir os interesses pessoais de seus funcionários aos da empresa.

Ainda existem empresas que suprem as necessidades de seus funcionários somente até a base da pirâmide que são as necessidades fisiológicas e acham que já é o suficiente. No entanto, para reter pessoas talentosas é necessário ir além e investir para que os funcionários possam um dia chegar ao topo da pirâmide.

Portanto, a forma como cada organização aplica métodos motivacionais vai variar de acordo com cada país, ou seja, a cultura tem ligação direta nas ações dos empresários.

CAPÍTULO 3- SISTEMAS UTILIZADOS PELAS EMPRESAS PARA MOTIVAR

Para motivar seus funcionários os gestores podem utilizar ferramentas levando em consideração os fatores: satisfação, valorização, reconhecimento, inspiração e compensação.

Seguem abaixo os sistemas que as organizações podem utilizar para melhorar a motivação de seus colaboradores:

- *Motivação pela satisfação construção:* esse sistema se baseia em criar ambientes agradáveis que consigam atrair e reter pessoas talentosas. Pois, quando os funcionários estão motivados sentem-se comprometidos com o negócio e realizam suas atividades da melhor maneira possível.
- *Motivação através da apreciação genuína:* os gestores podem utilizar esse método que se baseia em pequenas ações direcionadas para atenção pessoal. Como exemplo, podemos citar: comentar com seu subordinado que a atitude dele foi satisfatória, ou ainda presenteá-lo com um bilhete escrito a mão informando o quanto está contente por ele ter agido corretamente em uma determinada situação. O líder deve mostrar que está observando o trabalho do colaborador e reconhecendo o que ele faz. Essa ação demonstra transparência e confiança nessa relação; conseqüentemente, o funcionário sentirá mais ânimo para executar suas atividades.
- *Motivação através do reconhecimento:* nesse sistema os gestores podem utilizar ferramentas que influenciem no emocional de seus colaboradores. Uma forma de isso acontecer é implantando ações que reconheçam a importância dos funcionários. Como exemplo, podemos citar: Colocar a foto do funcionário que se destacou por não ter nenhuma falta ao trabalho durante o ano e premiar o aniversariante do mês com um jantar ou um brinde.
- *Motivação através da inspiração:* esse sistema coloca a figura do líder em destaque. Explica que para liderar o gestor precisa fazer parte do negócio e

seus subordinados enxergarem isso. Ou seja, o líder deve entender qual o missão da empresa, ser animado por essa missão e passar para seus funcionários a importância de cada um nos processos. Deve, ainda, unir os objetivos dos funcionários com os objetivos da empresa.

- *Motivação através da compensação*: esse sistema recompensa os funcionários de acordo com o desempenho. As formas de mais comuns são: comissões, gratificações, participação nos lucros e plano de pagamento por mérito.

Neste estudo destacarei os sistemas organizacionais de recompensa que são utilizados pelos gestores há bastante tempo e o resultado obtido pela organização é a confirmação de que recompensar os funcionários é uma medida eficaz na busca por atingimento de metas.

“O sistema de recompensas da organização guia as ações que têm maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores”. (STONER E FREEMAN, 1985, p.335).

Os sistemas de recompensas que as empresas utilizam impactam na produtividade do indivíduo e seu rendimento pode aumentar consideravelmente. É por isso que as organizações estão mais preocupadas em melhorar o tratamento com seu quadro de pessoal, afinal os resultados positivos só poderão ser atingidos através das pessoas.

Stoner e Freeman (1985) citam exemplos de sistemas de recompensas e as empresas praticantes conforme segue: a Política de Remuneração por Desempenho (Bank America), Políticas de Dólares por Comportamento (Merrill Lynch, GE), Políticas para pagamento a entrepreneurs ou para propriedade parcial pelo empregado (AT&T, Sun Microsystems), Políticas de Participação nos Ganhos (Preston Trucking) e Políticas de Pagamento por Habilidades (General Foods).

Atualmente as empresas têm acesso a várias formas de recompensar seus colaboradores. Vale ressaltar que essa prática varia entre as empresas com base no porte, na política e cultura de cada uma.

Outro fator importante a ser levado em consideração é a dificuldade de colocar os sistemas de recompensas como elemento participante do pagamento dos funcionários. Isso porque para avaliar e recompensar a empresa teria que escolher com base no desempenho individual, de grupo ou de toda a organização.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2009) a opção por aumentar o salário do colaborador devido seu potencial individual poderia gerar competição entre os funcionários da empresa e até mesmo do setor em comum. E caso a empresa optasse por reconhecer o trabalho em equipe, de um determinado setor ou da organização como um todo também poderia enfrentar problemas com determinados indivíduos que custariam a perceber o quanto seu desempenho influencia no resultado do grupo.

Neste estudo serão expostos quatro tipos de pagamentos por recompensas, são eles: Plano de pagamento por mérito, Sistemas de Incentivos, Planos de participação nos lucros e Planos baseados em corte de custos.

Para Wagner & Hollenbeck (2009) no Plano de Pagamento por Mérito a empresa precisa avaliar em qual nível está o desempenho de seus funcionários e aumentar seus salários com base neste fator. No entanto, o que dificultaria a prática desse sistema seria a possibilidade de um funcionário com cargo inferior, mas com alto desempenho superar, em termos salariais, um funcionário que está em um cargo acima dele e que tenha um desempenho abaixo do estabelecido para ganhos salariais.

O aumento salarial com base no desempenho do empregado tem como avaliador tanto seu líder quanto os consumidores, que estando em contato direto com os funcionários poderão avaliá-lo através de pesquisas. Essa seria uma oportunidade da empresa também enxergar a visão que o cliente tem do negócio.

Wagner & Hollenbeck (2009) citam outro sistema que é o de incentivos. Nele o funcionário já tem conhecimento das regras, do que precisa produzir e o que ganhará se superar sua meta.

No caso de uma panificadora, digamos que o funcionário que foi contratado para fazer 30 bolos por dia atinja sua meta, ele estaria cumprindo o que lhe foi exigido conforme seu salário fixo. Porém, quando ele produz mais que 30 unidades faz jus a um valor em dinheiro que será depositado em sua conta bancária no final do mês. Esse seria um exemplo de incentivo.

Agora, a questão é: até que ponto o funcionário seria capaz de cumprir as exigências da panificadora e as boas práticas de manipulação de alimentos sabendo que quanto mais ele produzir sua recompensa será maior? E seu ganho sendo, ainda, com base em desempenho individual, ele saberia concentrar suas forças na equipe ou somente em suas atividades particulares que dão retornos salariais?

Wagner & Hollenbeck (2009) sugerem ainda um terceiro sistema: os Planos de participação nos lucros. Neles parte dos lucros da empresa é rateada entre os funcionários. Esses valores podem ser pagos anualmente ou trimestralmente. A utilização desse método de recompensas pode ser visto em empresas como a Pepsi-Cola.

Ainda segundo Wagner & Hollenbeck (2009), temos o quarto método de recompensa: os planos baseados em corte de custos que pagam gratificações aos seus funcionários com base na economia que a empresa conseguiu em decorrência do desempenho de seus empregados.

No exemplo da panificadora poderíamos citar os gastos que a empresa teria com o pessoal do setor confeitaria na produção de determinado produto em certo período e se passado um ano o setor conservaria sua produção mesmo reduzindo as despesas com pessoal.

Segundo Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) o pesquisador Alfie Kohn coloca a recompensa e a punição em um mesmo nível, com relação a isto critica as recompensas baseadas no desempenho conforme abaixo:

- *Recompensas prejudicam as relações:* os indivíduos que não foram recompensados demonstram ciúme, inveja, competição e vergonha. Já os que foram recompensados podem fazer comparações com o valor recebido e o que recebeu um valor menor pode se sentir insatisfeito e gerar desmotivação.
- *Recompensas são, na verdade, punições:* o recebimento de recompensas mostra o que indivíduo buscou agradar o chefe e isso mostra quem está no controle. Ou seja, agradar o chefe e ser correto nas ações são formas de punições.

- *Recompensas ignoram razões:* as recompensas premiam cada indivíduo sem se preocupar com os motivos que o levaram a ter determinado comportamento e o porquê deste desempenho ter sido melhor que de outros funcionários.
- *Recompensas desencorajam a exposição ao risco:* tendo orientação para atingir determinado desempenho as pessoas não se arriscam muito e isso limita o desenvolvimento.

Mesmo com críticas voltadas para o sistema de recompensas baseado em desempenho, não podemos desprezar a importância que as recompensas geram no aumento da produtividade.

Portanto, cada gestor deve avaliar quais tipos se aplicam em seu negócio servindo como meio de melhorar o desempenho de cada colaborador, aumentar a produtividade e a lucratividade da empresa.

CAPÍTULO 4- PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Um fator importante em todo tipo de organização é a produtividade, pois através dela ocorre a geração dos recursos indispensáveis para a sobrevivência da empresa, superando os inúmeros desafios de se manter viva no mercado. Os gestores devem conduzir os processos de produção de bens e serviços para que os resultados sejam favoráveis.

Maximiano afirma que a “Produtividade é a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (ou produção). Todo processo tem um índice de produtividade, que é a quantidade de produtos ou serviços que cada unidade de recursos fornece.” (2006, p.120).

Portanto, para ser produtiva a empresa precisa saber utilizar os insumos a fim de maximizar seus resultados. Os recursos financeiros, os recursos físicos e a mão de obra alocada são relevantes em cada etapa de produção; pois, quando bem administrados significam economia de escala, redução de custos e conseqüentemente lucro para a organização.

Uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo custo possível. Assim sendo, a produtividade implica uma preocupação tanto com a eficácia como com a eficiência. (ROBBINS, 2005, p.21)

Muitas empresas não sabem desse conceito que envolve eficácia e eficiência ou simplesmente não conseguem aplicá-lo em benefício do negócio. Ser eficaz representa atender às necessidades de um cliente e ser eficiente é o que muitos gestores esperam de seus colaboradores, pois as organizações buscam funcionários que mostrem melhores formas de executar suas tarefas reduzindo custos e conseqüentemente tornando a empresa mais produtiva.

Baldwin (2008) relaciona motivação, habilidade e desempenho conforme fórmula abaixo:

$$\text{Desempenho} = f(\text{Motivação} \times \text{Habilidade} \times \text{Oportunidade}).$$

Fonte: Baldwin, 2008, p.109

Segundo Baldwin (2008) o desempenho é resultado de uma multiplicação desses três fatores. A habilidade representa o “poder fazer”, a motivação que significa o “querer fazer” e a oportunidade que se refere ao “tratar de fazer”. A relação existente entre esses três fatores interfere no desempenho do indivíduo dentro da organização.

Portanto, o desempenho sofre influência da motivação, habilidade e oportunidade. Não basta que a empresa tenha funcionários altamente motivados para um determinado cargo se eles não possuem nenhuma habilidade para executar tarefas pertinentes àquela função.

A equação do desempenho torna-se uma ferramenta valiosa para que o gestor avalie como está a equipe e se o desempenho de todos está satisfatório. Caso não esteja, o gestor poderá analisar quais dos três fatores estão interferindo e de que forma essa interferência será resolvida a fim de sanar os problemas. Pois, o desempenho está relacionado à produtividade da empresa.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) a produtividade é a relação entre os produtos obtidos e os fatores de produção utilizados para obtenção dos produtos. Sendo representada pela equação abaixo:

$$\text{Produtividade} = \text{Output/Input}$$

Fonte: Lacombe e Heilborn, 2008, p.165

De acordo com Chiavenato (2004) a produtividade pode ser medida conforme as equações a seguir:

$$1. \text{ Produtividade} = \frac{\text{Saídas}}{\text{Entradas}} \times 100$$

$$2. \text{ Produtividade} = \frac{\text{Saída esperada}}{\text{Esperada Recursos que deverão ser consumidos}} \times 100$$

$$3. \text{ Produtividade} = \frac{\text{Saída Real}}{\text{Recursos realmente consumidos}} .$$

Fonte: Chiavenato, 2004, p.520

Com estes cálculos é possível enxergar em que nível a empresa se encontra quanto ao desempenho de seus colaboradores. É por isso que as empresas necessitam avaliar seus números e entender que a produtividade está intimamente ligada ao desempenho pessoal e a motivação de seus funcionários.

Em busca de melhorar a produtividade do indivíduo e do grupo, as empresas investem em treinamentos, recompensas, maquinário e qualidade do ambiente de trabalho, visando proporcionar aos seus funcionários mais desempenho para aumentar a produtividade. Esses investimentos quando bem administrados resultam em funcionários bem treinados, satisfeitos com o ambiente em que trabalham e capazes de passar serviços de qualidade para os clientes externos.

Se cada colaborador conhecesse de fato seu real potencial e importância para os processos, fazendo parte das conquistas da empresa, certamente utilizariam os meios de produção mais adequadamente, minimizando despesas e maximizando os resultados. Às vezes, o funcionário não acredita que a empresa se importa com ele e que os resultados necessitam de sua colaboração.

Uma forma de atingir resultados satisfatórios em menor tempo está na formação de grupos de trabalho, os chamados setores ou departamentos. Pois, quando as pessoas trabalham juntas as atividades se tornam mais simples de serem compreendidas e executadas e temos a cooperação de todos para que tudo dê certo; quando um funcionário tiver problemas poderá contar com a ajuda de outro que faz parte de sua equipe.

Wagner & Hollenbeck (2009, p.210) definem que “Grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pelas outras”.

Nos departamentos das empresas, as atividades são divididas primariamente e organizadas de acordo com as funções de cada colaborador. Com tarefas bem definidas é possível ter uma visão do que cada um precisa fazer para atingir os resultados e o quanto isso influenciará na medição da produtividade individual e do grupo.

Um problema a ser enfrentado pelas empresas quando o assunto é trabalho em equipe refere-se aos conflitos entre os membros. É algo inevitável na maioria das empresas, mas deve ser administrado da melhor maneira possível para que não venha influenciar no desenvolvimento das atividades. Os tipos são: conflitos de atividades, conflitos de relacionamento e conflitos de processos.

Segundo Gibson, Ivancevich, Donnely e Konopaske (2006), pesquisadores definiram os conflitos em três tipos: Conflito de Tarefas que se refere aos indivíduos que possuem pensamentos diferentes quanto à execução de uma determinada atividade, Conflito de Relações que faz referência a incompatibilidades interpessoais e o Conflito de Processos que diz respeito às controvérsias relacionadas ao método de realização das tarefas.

Para minimizar esses atritos surge a figura do líder que age como condutor das atividades dos outros membros e avaliador dos resultados. Será dele a responsabilidade de direcionar todos para a execução de suas tarefas. Pois, quem lidera deve ter a sensibilidade para perceber como anda o ambiente de trabalho, se seus funcionários estão executando as atividades corretamente, como está o clima entre os membros da equipe e qual a melhor forma de direcionar as pessoas para os objetivos da empresa sem esquecer a perspectiva delas em relação aos seus desejos pessoais.

Assim afirma Maximiano (2006, p.152) “No papel de líder o empreendedor influencia o comportamento de seus funcionários, para que eles realizem os objetivos da empresa”.

Muitos estudos mostram o quanto é importante uma equipe ser direcionada a atingir resultados tendo o líder como papel fundamental nos processos. As organizações investem em ferramentas motivacionais e são os gestores os principais responsáveis por unir os objetivos da empresa com as necessidades de cada colaborador.

Segundo Wagner & Hollenbeck (2009) os líderes tendem a se comportar de duas maneiras: o comportamento orientado para o funcionário onde ele busca satisfazer as necessidades dos membros de seu grupo e o comportamento orientado para a tarefa onde ele

se preocupa com as atividades e métodos utilizados pelos seus membros na execução das tarefas. Estudos anteriores mostraram que líderes com comportamento orientado para o funcionário possuem uma equipe com produtividade mais alta.

Os líderes são responsáveis por conduzir as pessoas em busca de metas e objetivos comuns ao grupo. Quando eles conseguem unir toda a equipe e transformar seus colaboradores em funcionários capazes de fazer o melhor, em cada atividade, para que a empresa obtenha os resultados esperados, é visto como um ótimo líder.

Maximiano (2006, p.152) afirma “Se quiser desenvolver suas competências como líder, você deve entender as motivações das pessoas que pretender liderar”.

Nesse contexto entendemos que o líder que estuda e sabe quais as necessidades de seus colaboradores influencia diretamente na produtividade de sua equipe. Pois, o gestor que pratica ações para tornar as atividades de seus subordinados mais prazerosas terá um grupo mais envolvido e preocupado com a empresa.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008, p.353),

Segundo um abrangente levantamento realizado na Suécia, líder deve ser aberto e extrovertido, inquisitivo, sensível, pragmático, resoluto, crítico, experiente, tolerante com erros, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, afável e dotado de empatia, livre de considerações de prestígio, corajoso, impassível, flexível e disposto a estimular o desenvolvimento dos outros.

Uma preocupação do gestor deve ser a de desenvolver formas mais adequadas para execução das tarefas a fim de reduzir custos, minimizar o tempo gasto e maximizar os ganhos da empresa. Seria essa a razão de tantas empresas investirem em pessoas com capacidade de influenciar grupos a trabalharem melhor.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) há quatro responsabilidades básicas dos líderes:

1. *O líder deve ter desenvolvido uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável da organização.* O líder deve criar uma visão na qual seus objetivos

sejam comuns a todos e com base nessa visão futura incentivar os membros do grupo a assumirem esse mesmo papel e perceberem que com a ajuda de todos será possível atingirmos os resultados satisfatórios.

2. *O líder deve comunicar a sua nova visão.* O líder deve saber comunica-se, pois será através da comunicação que poderá conquistar seus colaboradores.
3. *O líder precisa criar confiança por meio de posicionamento.* O líder precisa mostrar confiança para que seus subordinados vejam a imagem dele como algo inspirador.
4. *Líderes são aprendizes perpétuos.* Os líderes estão sempre estudando e aprendendo coisas novas. Essas ações estimulam seus seguidores a agirem da mesma forma.

No entanto, mesmo com a presença do líder é necessário que cada colaborador tenha conhecimento pleno de suas tarefas e do tempo em que precisam ser realizadas, assim como da qualidade na execução das mesmas.

Wagner & Hollenbeck (2009, p.150) afirmam:

Para alcançar eficiência, as empresas minimizam os recursos consumidos na produção de um bem ou serviço. Dessa forma, a abordagem da eficiência no desenho do trabalho preocupa-se em criar trabalhos que poupem tempo, energia humana, matérias-primas e outros recursos produtivos.

Ter funcionários eficientes pode ser considerado um meio poderoso na busca por competitividade frente aos concorrentes; pois, reduzir custos na execução dos processos oferece aos clientes a oportunidade de comprar produtos com preços atraentes.

As organizações devem investir em treinamento, premiações, comissões, melhores ambientes de trabalho e reconhecimento profissional. Com isso seus colaboradores

reconhecerão que todos são uma equipe e o que move cada um são seus desejos individuais; mas quando unidos aos objetivos da empresa criam em volta de toda a equipe uma atmosfera motivacional composta de motivação e produtividade em um mesmo nível. Toda essa energia possibilita o atingimento de metas e a superação dos obstáculos que surgirem.

CAPÍTULO 5– VÍNCULO EXISTENTE ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A relação existente entre motivação e produtividade pode ser facilmente compreendida pelos gestores da atualidade; afinal, existem vários estudos direcionando as ações motivacionais para alcançar aumento na produção do funcionário. Estas ferramentas auxiliam as organizações na obtenção de funcionários mais comprometidos com a empresa e motivados a oferecer o melhor resultado possível para o negócio do qual faz parte.

Chiavenato (2004, p.477) afirma “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço com direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

A variável motivação tem bastante influência na produtividade do indivíduo. Estudos comprovam que pessoas motivadas são capazes de produzir melhores resultados que pessoas desmotivadas. Pois, a pouca motivação pode provocar redução nos índices de produtividade e prejudicar o equilíbrio da organização.

É por isso que os administradores investem financeiramente no capital humano. Acreditam que a chave para o sucesso do negócio está nas pessoas, no que cada um pode oferecer para a empresa. Pode-se dizer que pessoas motivadas são talentos importantíssimos para qualquer organização e um tesouro valioso na luta competitiva dos mercados.

Uma teoria motivacional bastante conhecida e admirada pelos administradores por envolver a gestão por objetivos é a Teoria da Expectativa de Victor Vroom na qual o indivíduo despende forças para executar ações acreditando que o resultado será positivo e todo o esforço gasto valerá a pena.

Wagner & Hollenbeck (2009, p.89) afirmam que a teoria da expectativa “é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho”.

Segundo Stoner e Freeman (1999), o modelo de expectativa está fundamentado em três componentes básicos:

- *Expectativa de resultado do desempenho*: os indivíduos acreditam que com determinados comportamentos podem obter o que desejam. Essa expectativa altera a forma de se comportar daquelas pessoas.
- *Valência*: É um estado de satisfação ou insatisfação no qual o indivíduo se comporta conforme os resultados alcançados.
- *Expectativa de esforço-desempenho*: os indivíduos se comportarão considerando a dificuldade de alcançar um desempenho bem sucedido.

Baldwin (2008) reforça a teoria da expectativa com a equação abaixo representada por três crenças:

$$MF = E \times I \times V$$

Fonte: Baldwin, 2008, p.111.

Na equação “MF” representa a força motivadora, o “E” representa a expectativa, o “I” a instrumentalidade e o “V” a valência.

Baldwin (2008, p.110) afirma que:

Expectativa é entender qual desempenho é o desejado e a crença da pessoa de que o esforço levará a um nível desejável de desempenho. (...) Instrumentalidade é a crença de que um dado nível de desempenho levará a resultados específicos. (...) O componente final da teoria da expectativa é a valência, o valor que uma pessoa dá a resultados futuros.

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a satisfação de seus colaboradores. Isso porque entenderam que as empresas são formadas por pessoas e é

necessário compreendermos que a motivação influencia no desenvolvimento das atividades seja do próprio indivíduo desmotivado ou até mesmo do grupo do qual ele faz parte.

Não é difícil encontrarmos pessoas em nosso círculo de amizades comentando que vão a determinado estabelecimento porque são bem atendidas e que já adquiriram produtos mesmo sem ter programado a compra. Isso porque a atendente foi tão simpática e prestativa que despertou o desejo de comprar. No entanto, há casos que acontece o inverso, ou seja, o cliente não é bem atendido e insatisfeito com o atendimento não retorna mais ao estabelecimento, além de falar para amigos próximos o quanto foi mal recebido pelos funcionários daquela empresa.

Ao analisar os casos pode-se concluir que na primeira situação, na qual os funcionários atendem muito bem seus clientes, é visível a satisfação dos colaboradores em trabalhar, pois pessoas satisfeitas com o emprego são amáveis, alegres e atenciosas. Tudo isso causa uma ótima impressão para quem chega e deseja ser bem atendido.

Já no segundo caso, o motivo do mau atendimento pode ter sido a insatisfação do funcionário com a situação em que ele se encontra; seja por questões financeiras, ou pelo ambiente em que trabalha, ou por não ser reconhecido profissionalmente ou qualquer outro motivo que tenha gerado essa atitude tomada frente ao cliente.

Portanto, para que as organizações criem em seus ambientes um espaço propício às negociações é necessário investir nas pessoas, acreditar que elas são responsáveis por gerar resultados. Os administradores devem contratar pessoas e oferecer treinamento, ambientes adequados para execução das tarefas, possibilidade de crescimento profissional, entre outros meios de motivação, sem se esquecer de medir o grau de satisfação de seus colaboradores regularmente e quando surgirem indícios de insatisfação tentar resolver o problema desde o início para que não contamine toda a empresa.

CAPÍTULO 6- ESTUDO DE CASO: PANEBOX

A empresa Panebox Panificadora e Confeitaria Ltda, alvo de estudo deste trabalho, foi inaugurada em 05 de julho de 1997, localizada na Av Gov. Raul Barbosa, nº 4210, bairro Pio XII, na cidade de Fortaleza. Os empresários Agnelo Nunes de Oliveira e Almira Maria de Oliveira em sociedade abriram o comércio com o objetivo de complementar suas futuras respectivas aposentadorias visto que ambos trabalhavam em setores diferentes daquele que seria o ramo de panificação.

A princípio a ideia não convenceu muito, afinal como entrar em um setor de panificação sem conhecer o ramo? O que parecia absurdo tornou-se um desafio. Toda a família concordou em trabalhar na empresa e logo os três filhos, Allena, Ângelo e Alexandre definiram os setores e suas funções que iriam ocupar no novo negócio. Allena ficou como Atendente e Caixa, Ângelo tornou-se padeiro e Alexandre assumiu a função administrativa e financeira junto aos seus pais.

Os primeiros anos representaram uma época difícil, marcada por dificuldades financeiras para sustentar o negócio. Mas, o sonho da empresa própria não poderia “ir por água abaixo”, era preciso motivação.

Em outubro de 2006 o padeiro Ângelo Márcio Nunes de Oliveira leva o prêmio de 1º lugar na Copa Bunge, um evento que premia os melhores pães do Brasil. Esse acontecimento tornou conhecida a panificadora e muitos clientes passaram a frequentar a padaria com intuito de conhecer o famoso pão de milho com amendoim. Ainda em 2006 a funcionária Allena, filha mais nova, ficou responsável por gerenciar a loja no setor de atendimento. Com isso, as atendentes passam por treinamentos e melhoram seu desempenho.

Por volta do ano 2007 a panificadora passa por mudanças e engloba em seus serviços o coffee break para clientes empresariais. Essa ação marcou o início de vários eventos com o público empresarial. Ângelo saiu do operacional e passou a gerenciar a produção fazendo com que as vendas alavancassem e a Panebox se firmasse como panificadora especializada em coffee break na cidade de Fortaleza.

A liderança do funcionário Ângelo na produção tornou-se importantíssima. Um líder que trabalha incentivando seus funcionários a atingirem suas metas diárias. Afinal,

trabalhar em padaria requer muito esforço e dedicação e a figura do líder é peça principal na obtenção de bons resultados.

A empresa abriu duas filiais, a Nunes e Oliveira situada no bairro de Fátima e a Nunes Comercio situada no bairro Parque Araxá. Ao todo são 33 funcionários fazendo parte do grupo Panebox.

Em Abril de 2010 entra para a equipe da administração a esposa de Ângelo, chamada Adriana e assume o setor financeiro e o administrativo que engloba Setor Pessoal e Recursos Humanos. A partir desse período várias ações motivacionais foram implantadas com finalidade de reter os talentos que a empresa já possuía e buscar no mercado pessoas competentes para fazer parte do grupo.

Partindo para análise dos métodos motivacionais que são aplicados temos: o Programa Estrelinha, no qual todo dia cada funcionário do setor da loja fica responsável por um produto que deve ter saída acima de uma média calculada com base em suas vendas na semana anterior. Caso o funcionário atinja a venda do produto igual ou acima da meta estabelecida ele recebe uma estrelinha naquele dia, e ao final do mês quem recebeu mais estrelinhas tem direito a uma premiação oferecida pela empresa que pode ser ingressos para o cinema com direito a acompanhante, ou uma folga na semana, ou ainda valores para comprarem produtos da panificadora.

Um exemplo de como funciona o Programa Estrelinha segue abaixo:

Em 04 de junho de 2012 a funcionária Mariana ficou responsável por vender 1 kg de bolo de milho; mas, vendeu 1,580 kg, cumprindo sua meta. Já em 11 de junho 2012 a responsável pela venda do bolo foi a Angélica e sua meta foi vender 1,817kg, que corresponde ao valor da venda da Mariana mais 15%.

Para o setor da produção, a Panebox utiliza o método de recompensas por incentivos, onde os funcionários da confeitaria e padaria ao participarem de uma produção em maior escala, recebem uma gratificação individual que tem como base o desempenho observado pelo líder Ângelo. Essa gratificação serve como ação motivadora na obtenção de melhores resultados.

Ações que a padaria pratica: reconhecimento do tempo de serviço dos funcionários com fixação da foto em um quadro que fica exposto na loja; aniversariante do

dia que possibilita ao funcionário receber produtos da casa para sua comemoração, atualmente uma torta para 15 pessoas e 100 salgados fritos; em datas festivas os colaboradores são presenteados com cartões e chocolates ou brindes e no final do ano existe a comemoração por todas as vitórias alcançadas.

Essas ações foram implantadas em 2010 pelos Recursos Humanos e com isso percebemos um aumento na produtividade do grupo de acordo com os relatórios da empresa (ANEXO 1).

TABELA 1 – PRODUTIVIDADE EM 2010.

PRODUTIVIDADE EM 2010	
MÊS	PRODUTIVIDADE
jul10	18,18
ago/10	21,36
Set/10	23,45

Fonte: própria, retirado dos relatórios da empresa.

Podemos dizer que certas ações provocaram motivação para que essas pessoas melhorassem seus procedimentos e desempenho na execução das tarefas.

A Panebox pode ser considerada uma empresa de pequeno porte, mas com uma estrutura que serve de modelo para muitas empresas, pois seus setores são bem definidos para execução das tarefas. O mesmo possui uma marca já conhecida no mercado de panificação e em 05 de julho de 2012 comemorará seus 15 anos de atuação no ramo de alimentação. Uma vitória de todos os colaboradores que fazem parte dessa família e de seus clientes que recebem bons atendimentos e produtos de qualidade todos os dias.

No capítulo seguinte ao de metodologia será exposta a análise da pesquisa realizada com todos os funcionários do grupo Panebox. As questões aplicadas possibilitaram um estudo de como os colaboradores veem a empresa, em qual grau de motivação se encontram e como este fator influencia na produtividade individual e do grupo.

CAPÍTULO 7- METODOLOGIA

Para este estudo foi aplicado um questionário padrão (Apêndice A) com todos os funcionários do grupo Panebox que ao todo são 33 colaboradores. O questionário composto por 18 questões avaliou diversos pontos, como: relacionamento interpessoal, realização profissional, promoções internas, metas e expectativas dos funcionários, estabilidade no emprego, dentre outros fatores.

Cada colaborador teve conhecimento de que as informações passadas seriam de extrema importância para avaliação do estudo e que para serem mais confiáveis não seria necessário identificar-se. Vale ressaltar ainda que não houve oposição ou resistência dos funcionários em participar da pesquisa, o que possibilitou aproveitamento de 100% dos integrantes da empresa.

A entrega do questionário para cada colaborador aconteceu em uma sala onde cada funcionário sozinho respondeu às questões e colocou o instrumento de coleta preenchido e sem identificação em uma urna. Em seguida, os dados dos documentos respondidos foram tabulados e as informações colocadas nos devidos gráficos para uma melhor visualização.

Não houve cálculo de amostra, pois o presente ensaio contemplou toda a população representada pelo total de funcionários da padaria em estudo.

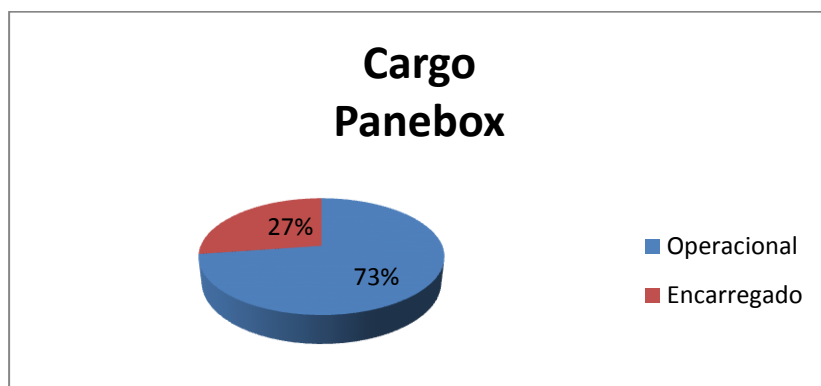
A pesquisa foi classificada como sendo exploratória, com procedimentos adotados de estudo de caso.

CAPÍTULO 8- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Questão 1 – Qual o cargo que você ocupa no grupo Panebox?

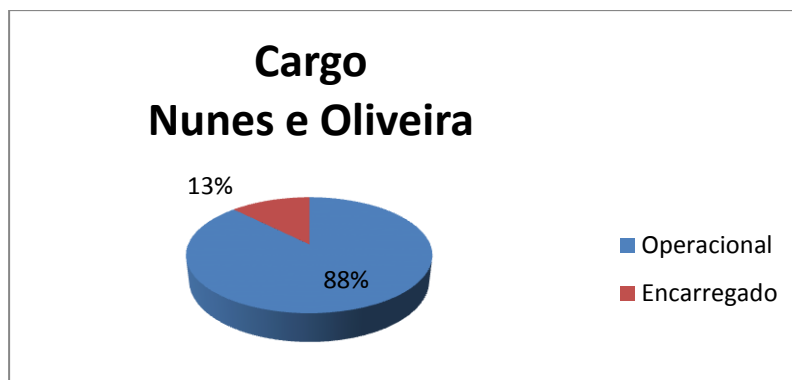
- 1- Encarregado
- 2- Técnico
- 3- Operacional

Gráfico 1: Cargo ocupado pelo funcionário da Panebox matriz.



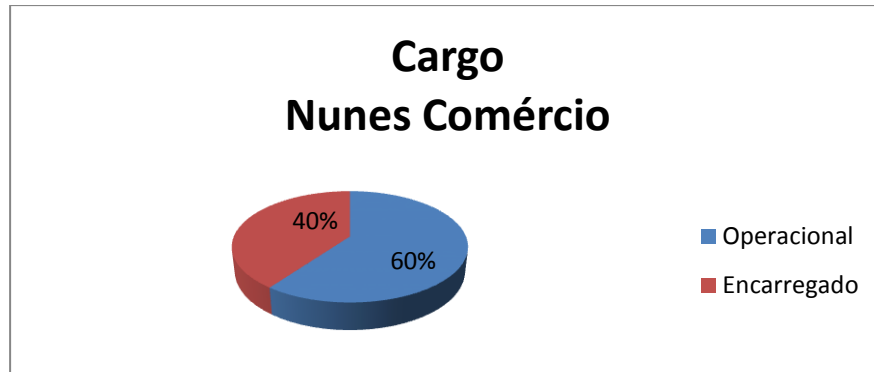
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 2: Cargo ocupado pelo funcionário da Nunes e Oliveira.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012)

Gráfico 3: Cargo ocupado pelo funcionário da Nunes Comércio.



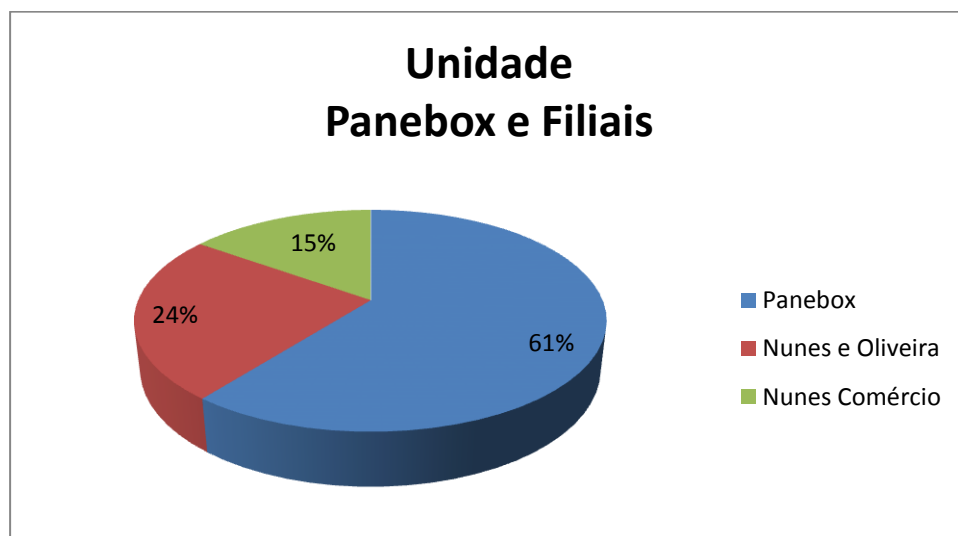
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na matriz Panebox 73% dos colaboradores trabalham no operacional e 27% são encarregados de liderar. Na Nunes e Oliveira 87% dos colaboradores trabalham no operacional e 13% como encarregado. E na Nunes Comércio 60% dos funcionários trabalham no operacional e 40% como encarregado. A empresa não tem técnicos.

Questão 2 – Em qual unidade você trabalha?

- 1- Panebox
- 2- Nunes e Oliveira
- 3- Nunes Comércio

Gráfico 4: Em que unidade o funcionário trabalha.



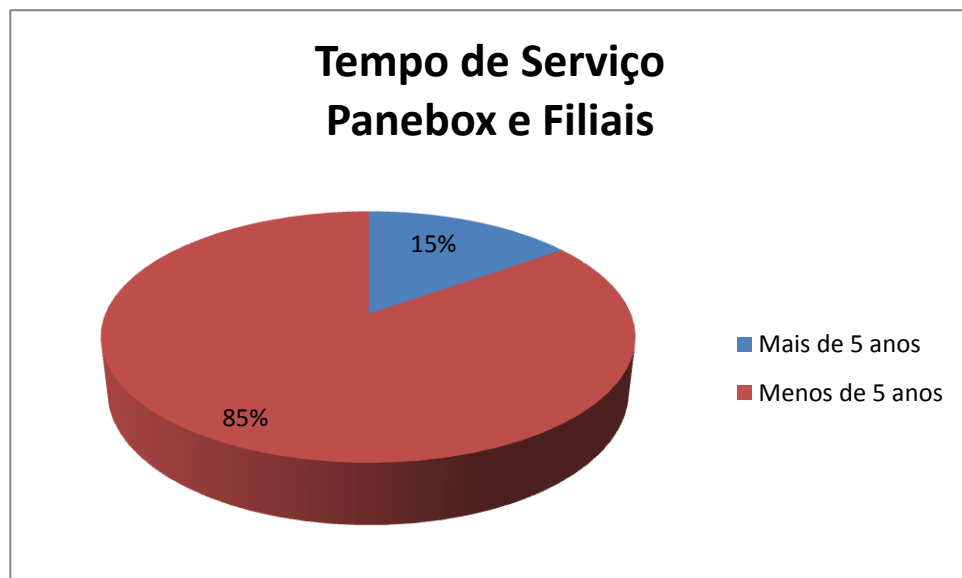
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

No levantamento geral dos 33 entrevistados 61% fazem parte da matriz Panebox, 24% trabalham na Nunes e Oliveira e 15% na Nunes Comércio.

Questão 3 – Quanto tempo de serviço você tem na empresa?

- 1- Menos de 5 anos que trabalha na empresa
- 2- De 6 a 10 anos que trabalha na empresa
- 3- De 11 a 15 anos que trabalha na empresa
- 4- Mais de 16 anos que trabalha na empresa

Gráfico 5: Qual o tempo de serviço dos funcionários na empresa



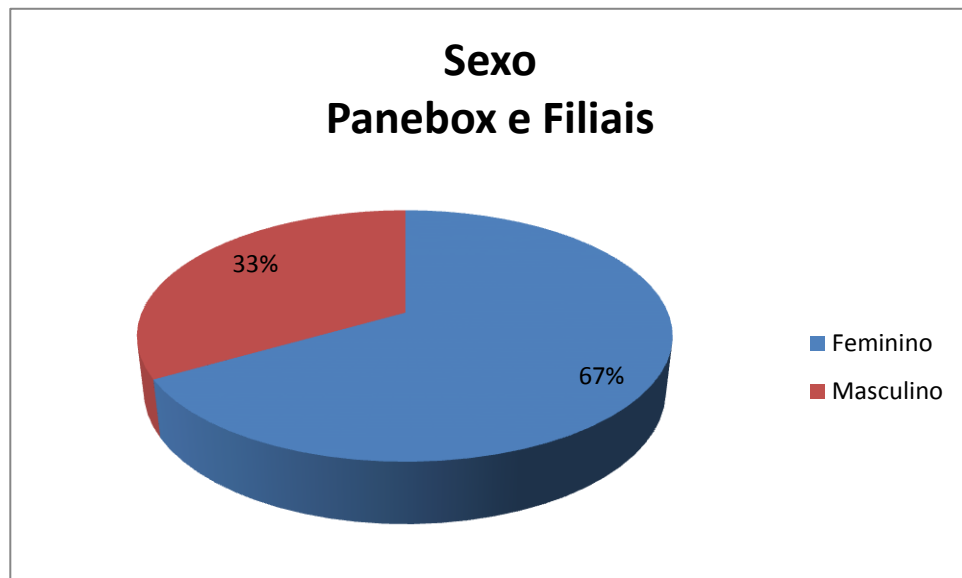
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na avaliação do tempo de serviço dos funcionários no grupo Panebox identificamos que 85% têm menos de 5 anos de serviço e 15% têm mais de 5 anos de serviço.

Questão 4 – Qual o seu sexo?

- 1- Feminino
- 2- Masculino

Gráfico 6: Qual o sexo dos funcionários



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Quanto ao sexo a Panebox conta com 67% de seus funcionários serem do sexo feminino e 33% do sexo masculino.

Questão 5 – Relacionamento Interpessoal

Um dos fatores que influencia na motivação e produtividade dos funcionários é o Relacionamento Interpessoal. Não podemos ignorar a importância que esse fator representa; afinal, para que os resultados aconteçam é necessário empenho de todos e uma equipe deve ser composta por pessoas que troquem ações e talentos para atingir as metas e executar as atividades de maneira eficaz.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) a teoria de Maslow tem em seu terceiro degrau a necessidade de Associação na qual o indivíduo necessita ser aceito pelo grupo e ter relações interpessoais harmoniosas.

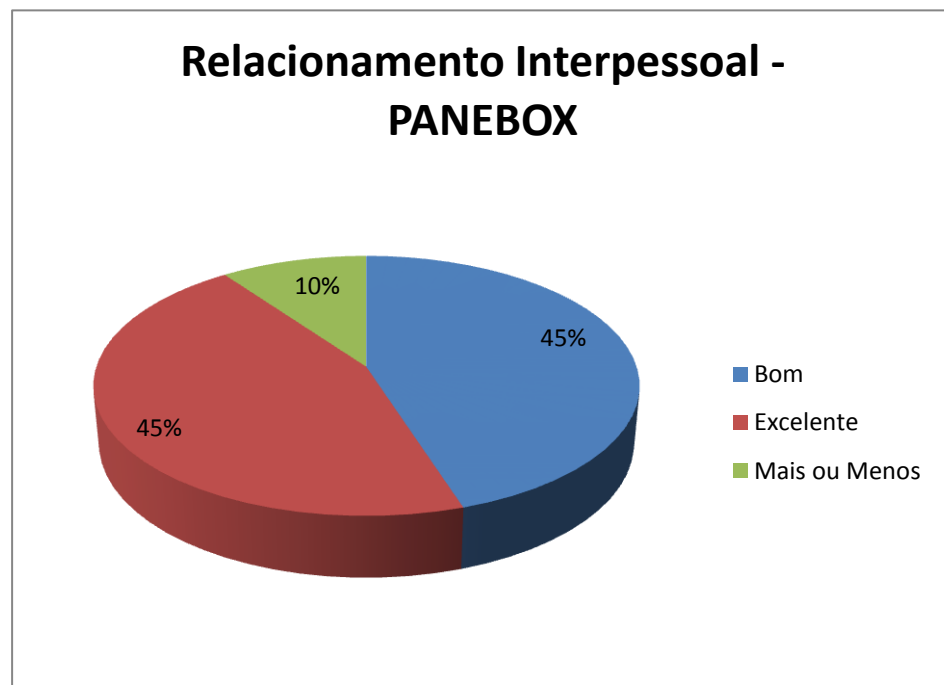
Cohen e Fink (2003, p.203) afirmam que “ter competência interpessoal, ser capaz de travar relações eficazes é a habilidade necessária para quem está nas organizações”.

A 5ª questão do questionário trata desse assunto, conforme abaixo:

5ª) O Relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Mais ou menos
- d) Ruim
- e) Não sabe

Gráfico 7: Relacionamento Interpessoal na empresa Panebox matriz.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na avaliação da matriz Panebox 90% dos funcionários responderam que tem um bom ou excelente relacionamento interpessoal com as pessoas de sua equipe. Enquanto que

somente 10% afirmaram que o relacionamento entre os membros da equipe era mais ou menos. Esse resultado positivo reforça a importância das boas relações no ambiente de trabalho da empresa Panebox.

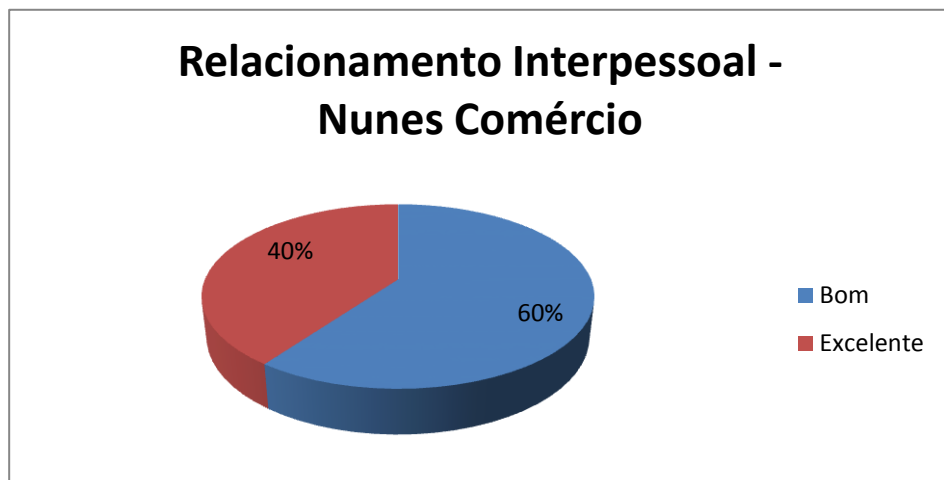
Gráfico 8: Relacionamento Interpessoal na empresa Nunes e Oliveira.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na 1ª filial também conhecida como Nunes e Oliveira o resultado foi ainda mais satisfatório, pois 100% dos funcionários tiveram respostas como “bom” e “excelente”. Sendo que a maioria representando 63% concorda que o Relacionamento interpessoal é excelente.

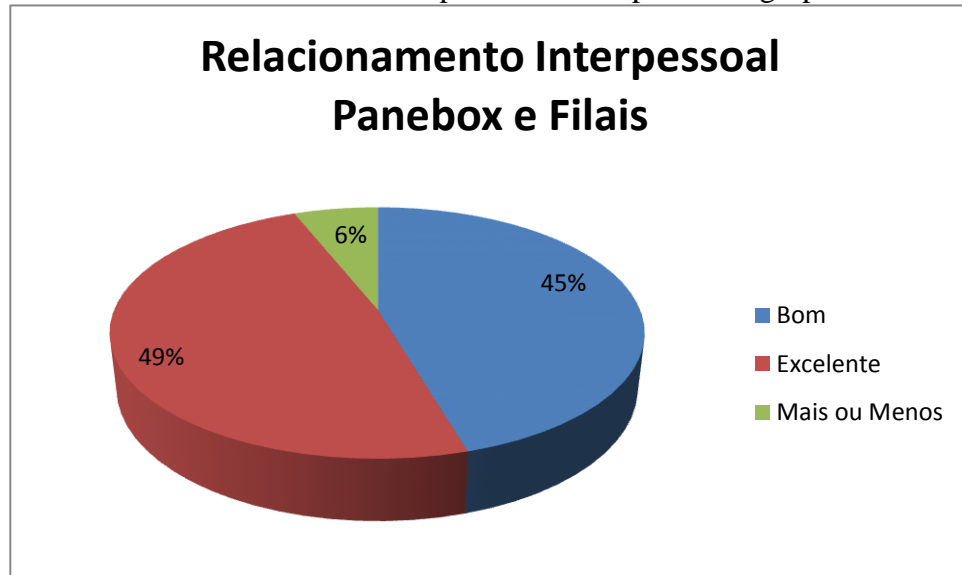
Gráfico 9: Relacionamento Interpessoal na empresa Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

A 2ª filial conhecida também por Nunes Comércio apresentou resultado satisfatório, onde 60% de seus funcionários afirmam ter um bom relacionamento interpessoal com os membros da equipe e 40% afirmam ter um excelente relacionamento entre os colaboradores.

Gráfico 10: Relacionamento Interpessoal nas empresas do grupo Panebox.



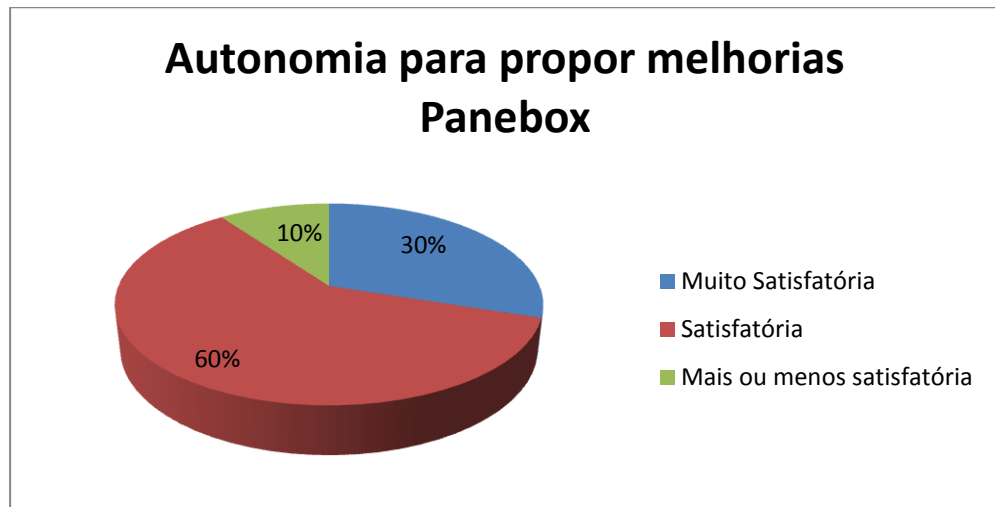
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na avaliação geral entre as empresas obtive dados satisfatórios e percebi que as relações entre os colaboradores do grupo Panebox são bem administradas o que garante um ambiente harmonioso para desenvolvimento das atividades e possibilita relações amigáveis que influenciam no desempenho de cada funcionário.

Questão 6 – A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:

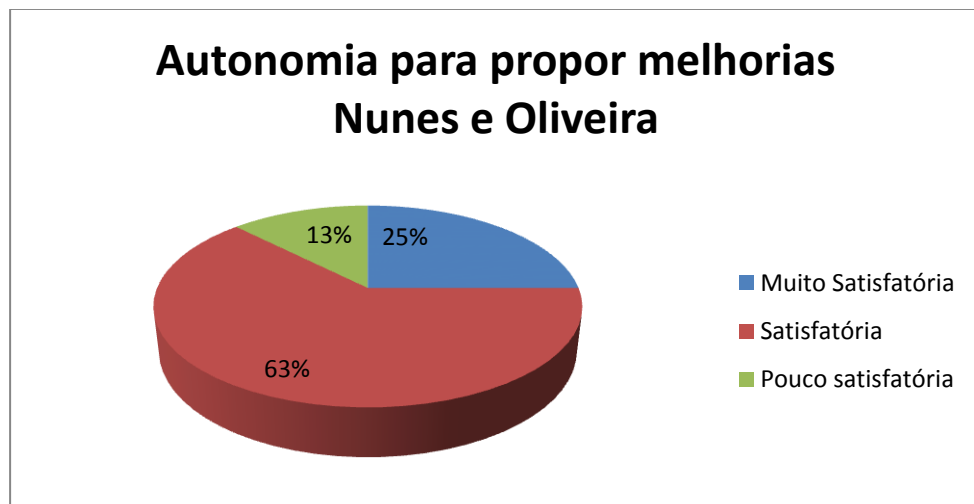
- a) Muito satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Mais ou menos satisfatória
- d) Pouco Satisfatória
- e) Muito pouco satisfatória
- f) Não sabe

Gráfico 11: Autonomia para propor melhorias na Panebox matriz.



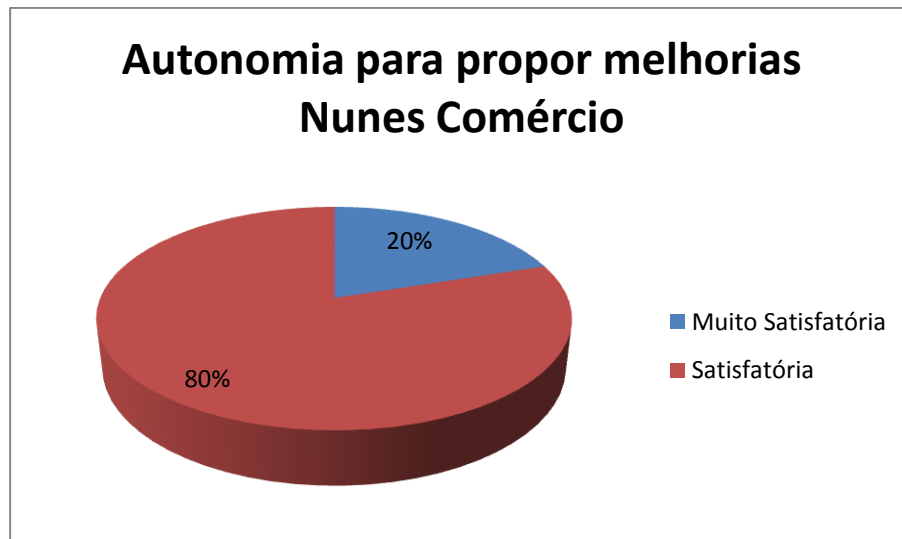
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 12: Autonomia para propor melhorias na empresa Nunes e Oliveira.



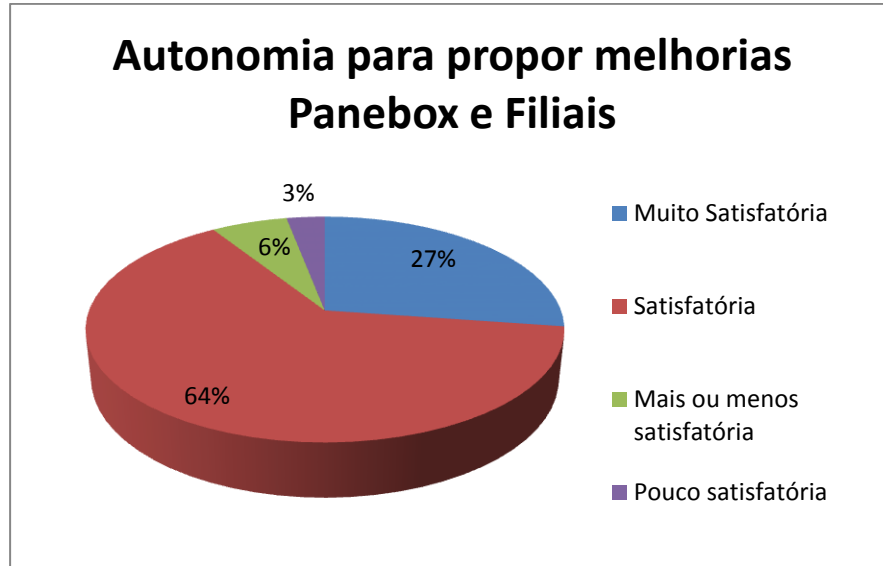
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 13: Autonomia para propor melhorias na empresa Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 14: Autonomia para propor melhorias nas empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

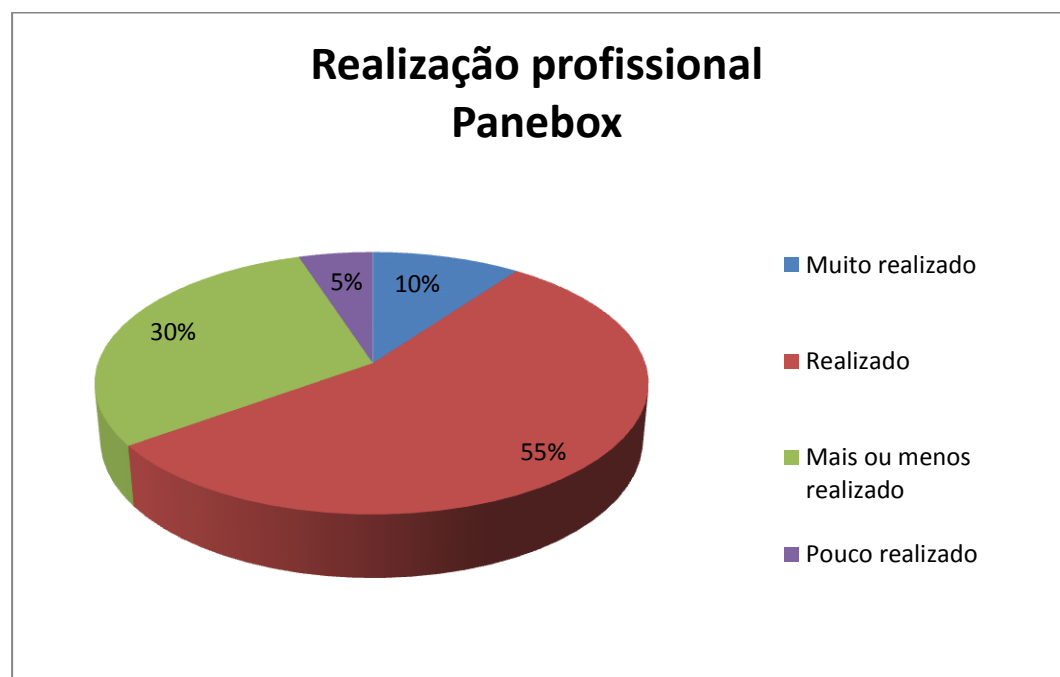
Na matriz Panebox 90% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos e apenas 10% estão mais ou menos satisfeitos. Na Nunes e Oliveira 87% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos e 13% estão mais ou menos satisfeitos. E na Nunes

Comércio 100% dos funcionários estão muito satisfeitos ou satisfeito com a autonomia em propor melhorias para a empresa. Na análise das três lojas: 91% estão muito satisfeitos ou satisfeitos e apenas 9% dos entrevistados estão mais ou menos satisfeito. Estes resultados revelam que os funcionários estão satisfeitos com a autonomia dada pela empresa, pois é uma forma de participar das mudanças.

Questão 7 – Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:

- a) Muito realizado
- b) Realizado
- c) Mais ou menos realizado
- d) Pouco realizado
- e) Não sabe

Gráfico 15: Realização Profissional na Panebox.



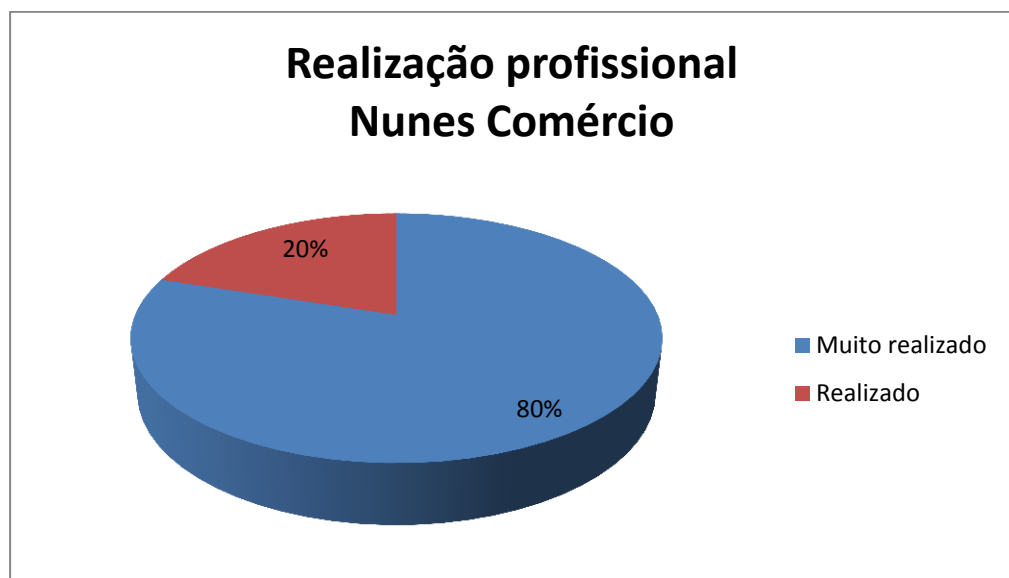
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 16: Realização Profissional na Nunes e Oliveira.



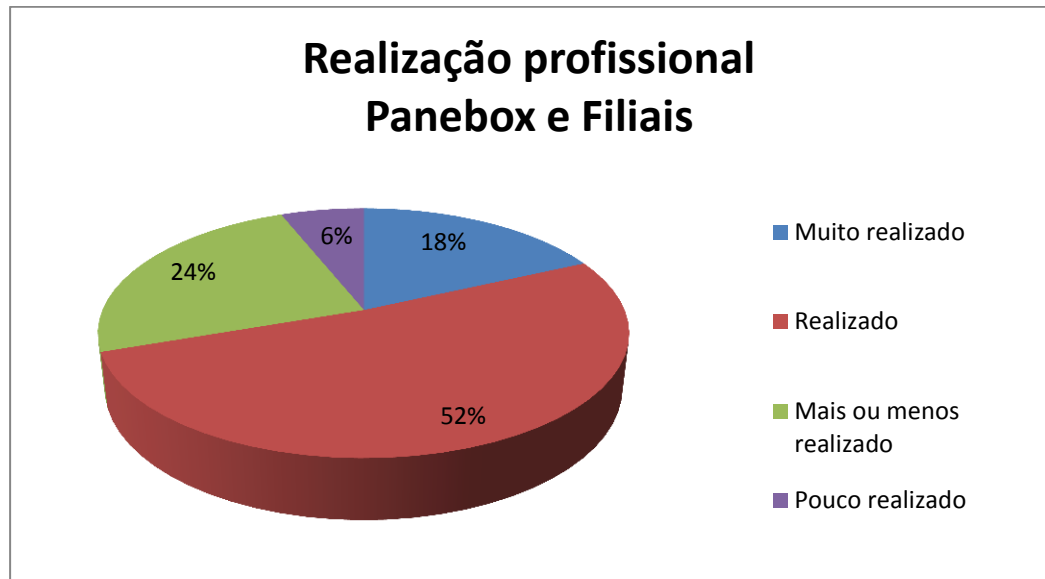
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 17: Realização Profissional na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 18: Realização Profissional nas empresas do grupo Panebox.



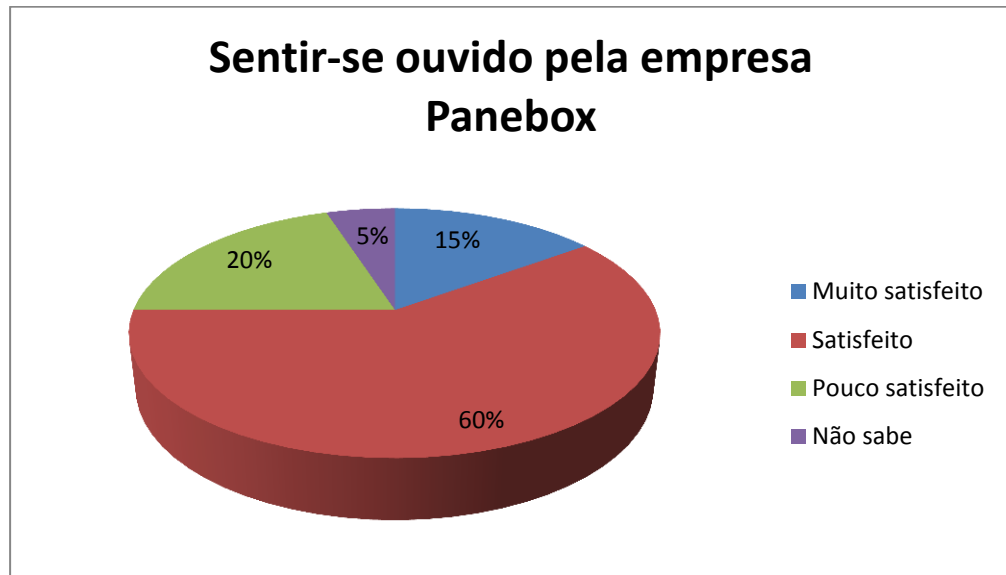
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Panebox dos funcionários entrevistados 10% estão muito realizados, 55% estão realizados, 30% mais ou menos realizado e 5% pouco realizado. Na Nunes e Oliveira 37% estão muito realizados, 25% estão realizados, 25% mais ou menos realizado e 13% pouco realizado. Na Nunes Comércio 80% estão muito realizados e 20% estão realizados. Na análise geral, 18% estão muito realizados, 52% estão realizados, 24% mais ou menos realizado e 6% pouco realizado.

Questão 8 – Em termos de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa você está:

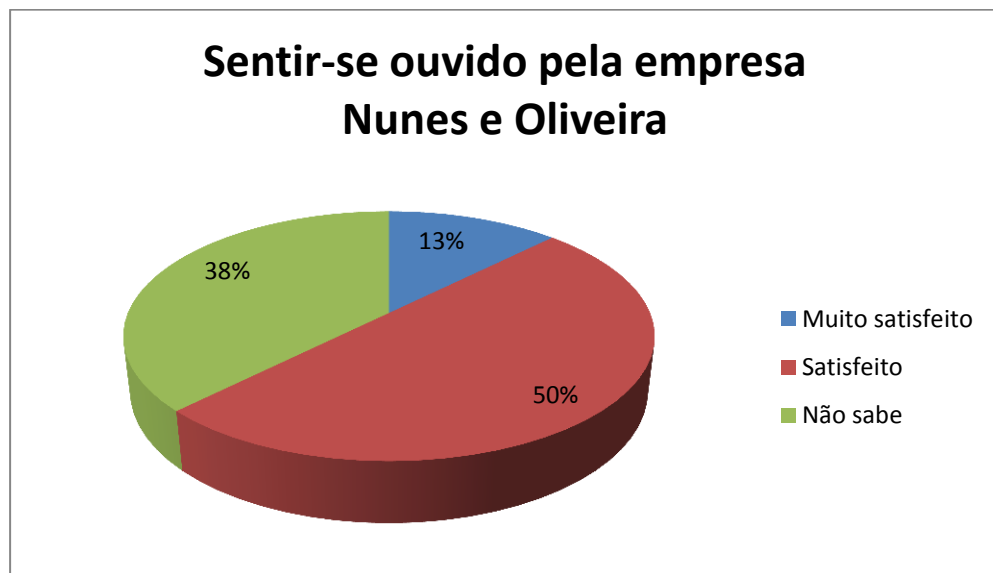
- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Pouco satisfeito
- d) Muito pouco satisfeito
- e) Não sabe

Gráfico 19: Sentir-se ouvido pela empresa Panebox.



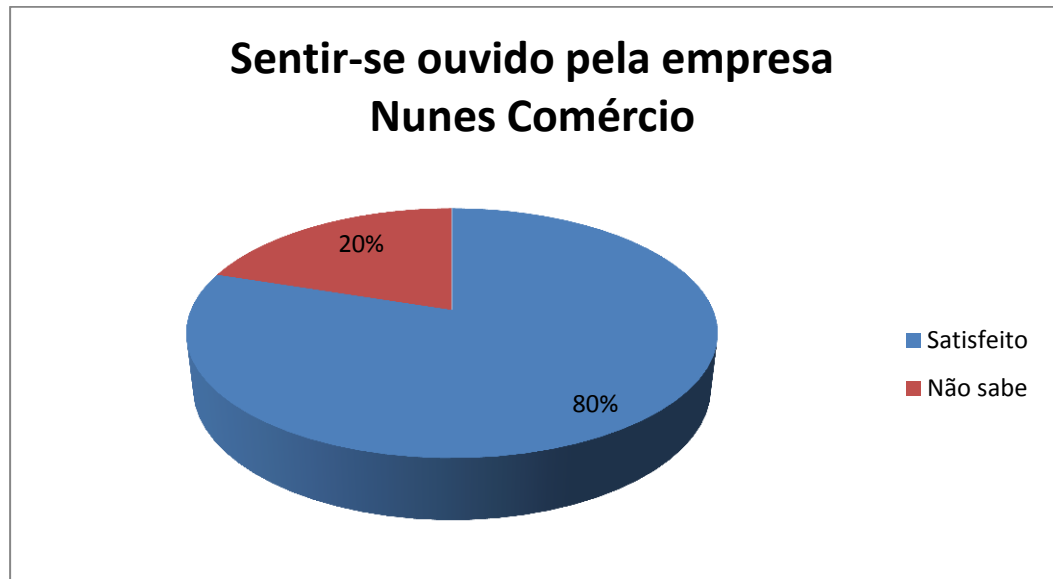
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 20: Sentir-se ouvido pela empresa Nunes e Oliveira.



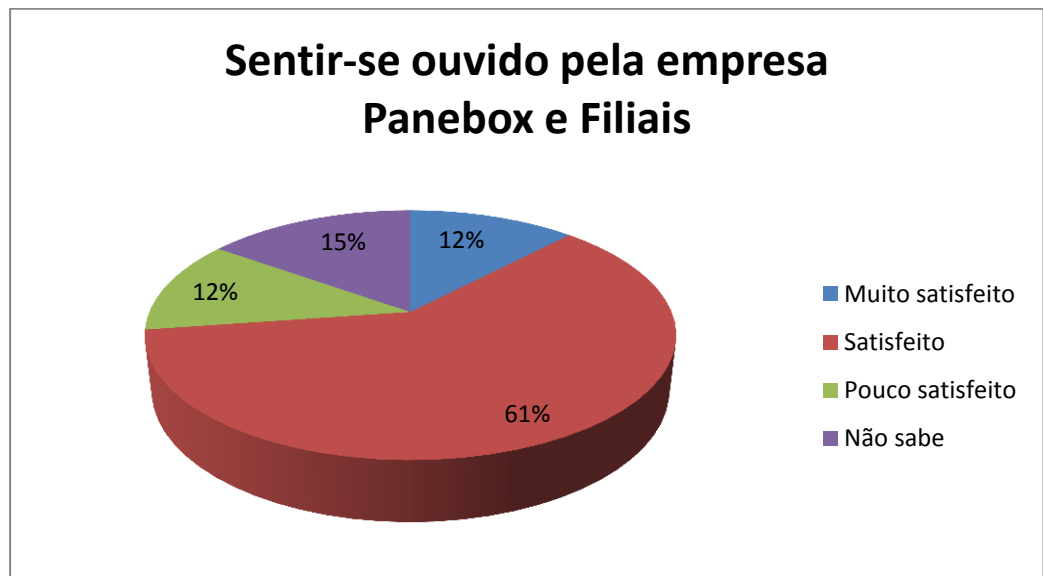
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 21: Sentir-se ouvido pela empresa Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 22: Sentir-se ouvido pelas empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Panebox dos funcionários entrevistados 15% estão muito satisfeitos, 60% estão satisfeitos, 20% pouco satisfeitos e 5% não sabem. Na Nunes e Oliveira 12% estão

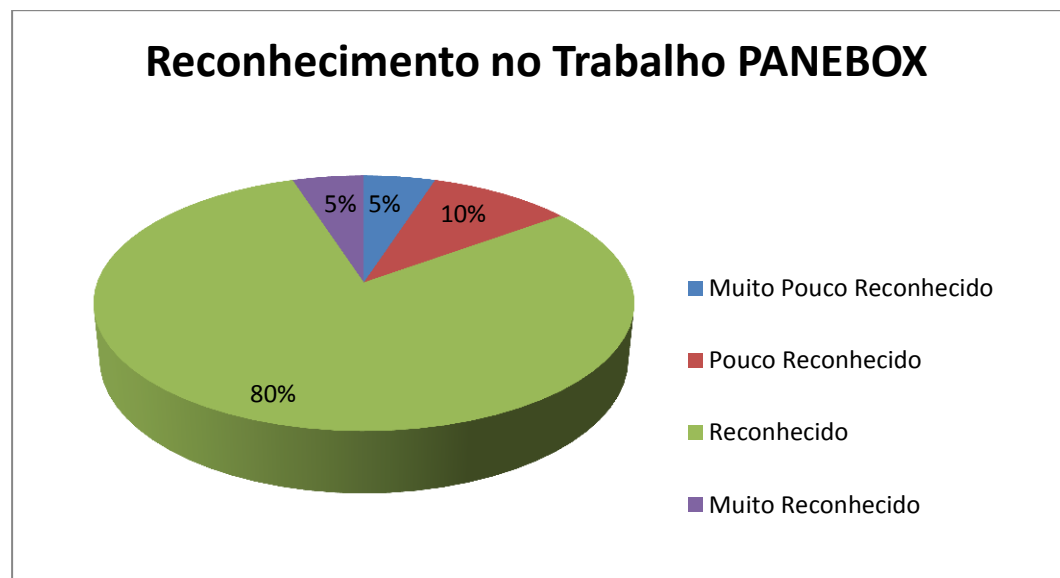
muito satisfeitos, 50% estão satisfeitos e 38% não sabem. Na Nunes Comércio 80% estão satisfeitos e 20% não sabem. Na análise geral, 12% estão muito satisfeitos, 61% estão satisfeitos, 12% pouco satisfeitos e 15% não sabem.

Questão 9 – Reconhecimento no Trabalho

9ª) Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa?

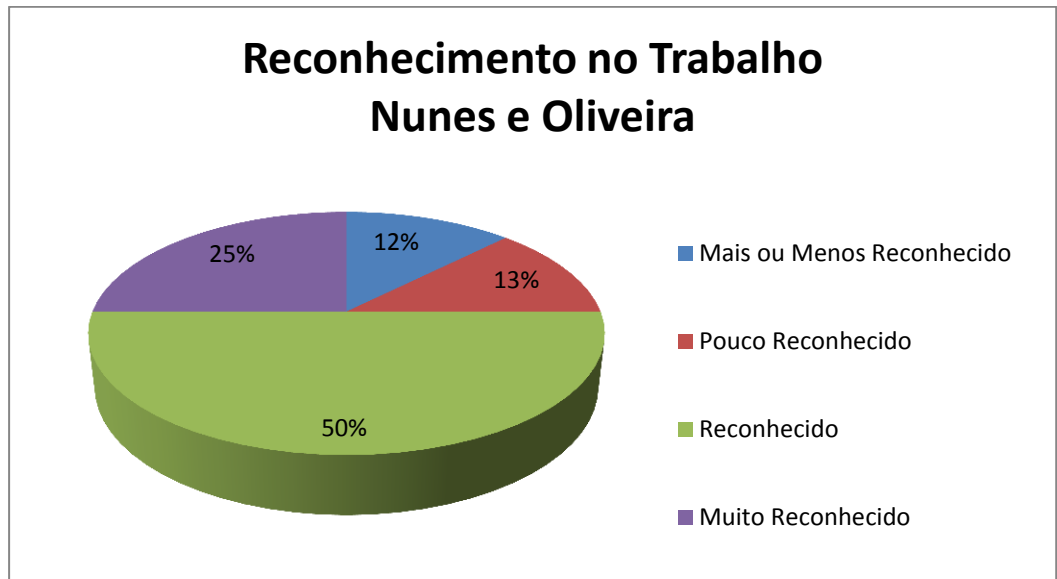
- a) Muito Reconhecido
- b) Reconhecido
- c) Mais ou Menos Reconhecido
- d) Pouco Reconhecido
- e) Muito Pouco Reconhecido
- f) Não Sabe

Gráfico 23: Reconhecimento no trabalho na empresa Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 24: Reconhecimento no trabalho na empresa Nunes e Oliveira.



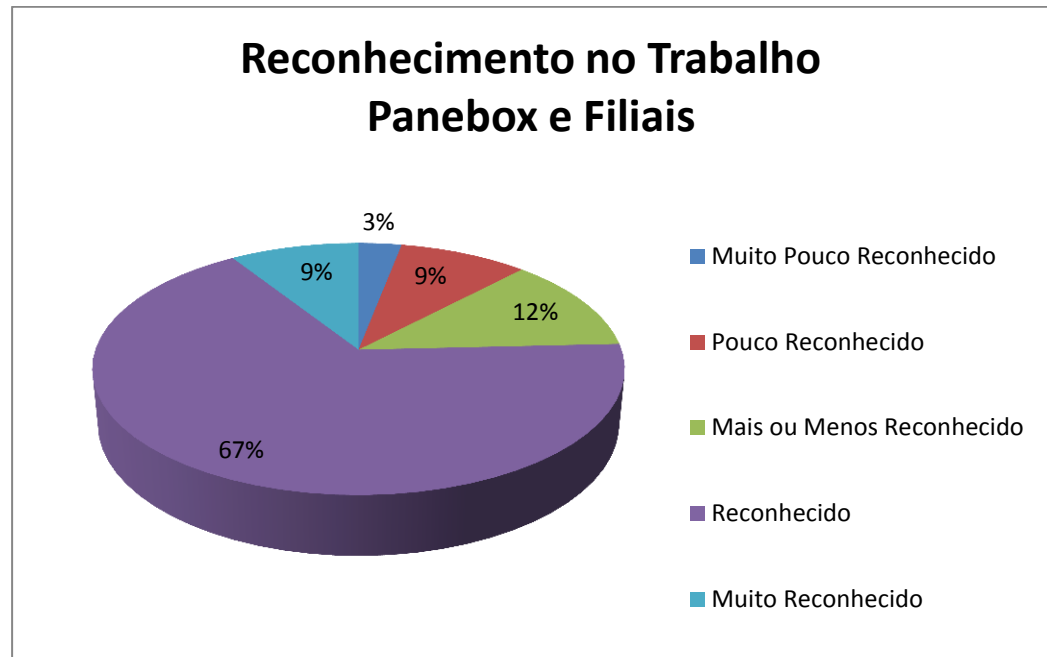
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 25: Reconhecimento no trabalho na empresa Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 26: Reconhecimento no trabalho nas empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Panebox dos funcionários entrevistados 5% dizem serem muito reconhecidos, 80% reconhecidos, 10% pouco reconhecidos e 5% muito pouco reconhecidos. Na Nunes e Oliveira 25% dizem serem muito reconhecidos, 50% reconhecidos, 12% mais ou menos reconhecidos e 13% pouco reconhecidos. Na Nunes Comércio 60% se consideram reconhecidos e 40% mais ou menos reconhecidos. Na análise geral, 3% dizem serem muito reconhecidos, 67% reconhecidos, 12% mais ou menos reconhecidos, 9% pouco reconhecidos e 3% muito pouco reconhecidos.

Questão 10 – Estabilidade

Robbins (2005, p.34) afirma que “a estabilidade, entendida como experiência no emprego, parece ser uma boa indicadora da produtividade do funcionário”.

A estabilidade no emprego pode ser vista como um índice de desempenho, pois vários estudos já foram realizados relacionando o tempo de serviço do funcionário com seu

bom desempenho na empresa. Ou seja, as empresas que possuem colaboradores com bastante tempo de serviço é porque esses funcionários desempenham muito bem suas atividades. Isso significa que são pessoas produtivas e comprometidas com a organização.

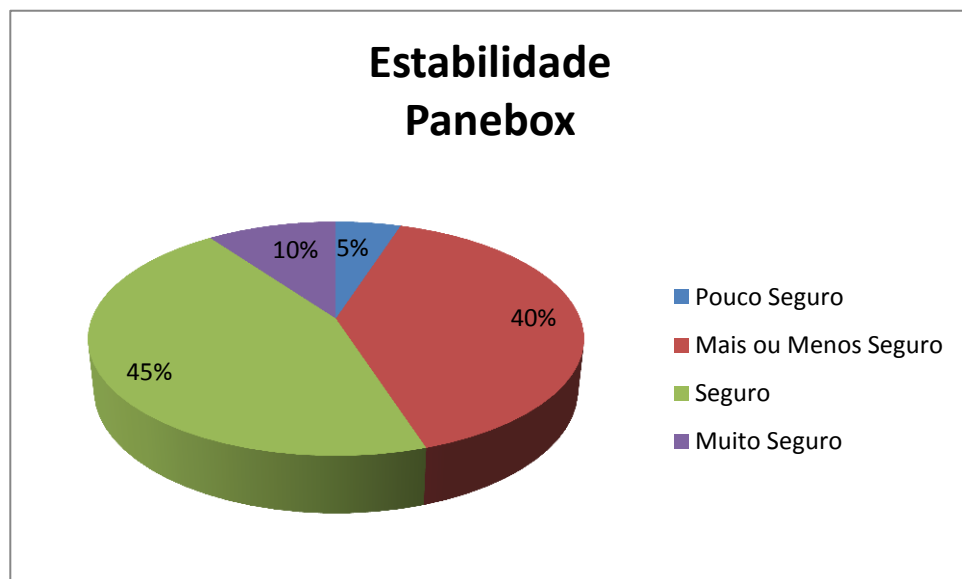
A 10ª questão avalia como os funcionários do grupo Panebox se sentem em relação à estabilidade; ou seja, qual o grau de segurança em relação ao seu emprego e como seus companheiros também se sentem.

Os resultados apresentados nos gráficos a seguir revelam a preocupação que os colaboradores da Panebox têm em perder seus empregos.

10ª) Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:

- a) Muito seguros
- b) Seguros
- c) Mais ou Menos Seguros
- d) Pouco Seguros
- e) Muito Pouco Seguros
- f) Não sabe

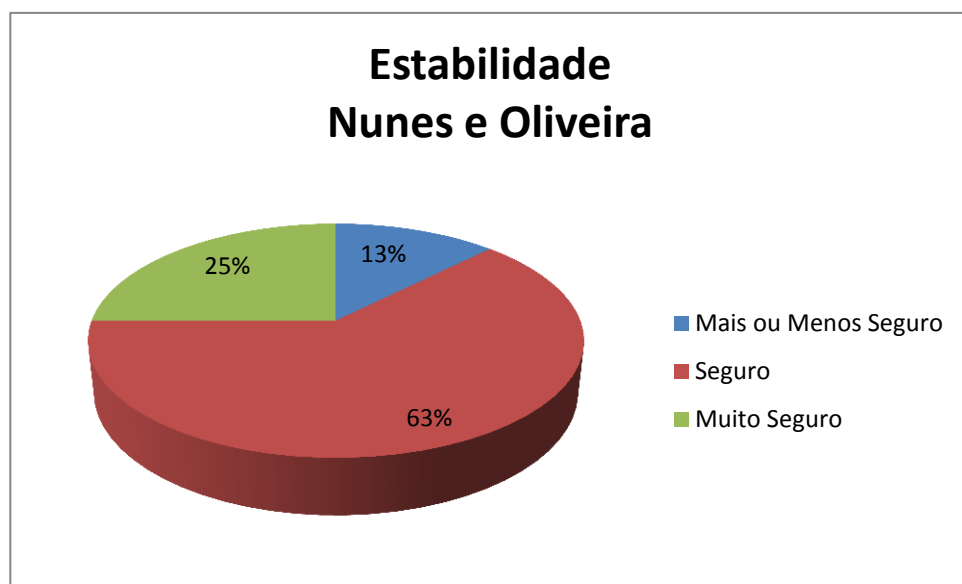
Gráfico 27: Estabilidade na Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na matriz Panebox 50% dos funcionários se sentem seguros ou muito seguros. Porém, 50% se sentem mais ou menos seguros ou pouco seguros. Esse resultado preocupa; pois, significa que metade dos trabalhadores convive com medo de não estar empregado no dia seguinte. Essa insegurança pode influenciar no desempenho e na visão que o funcionário tem da Panebox. Para mudar essa situação será necessário estudar o que causou essa preocupação nos funcionários e a melhor forma de minimizar esse sentimento.

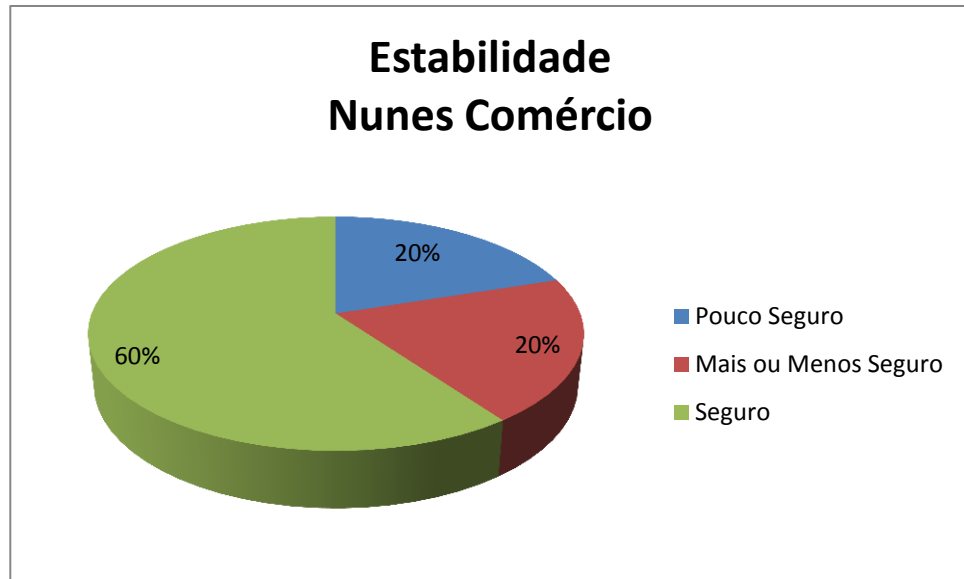
Gráfico 28: Estabilidade na Nunes e Oliveira.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na 1ª filial 88% dos funcionários se sentem seguros ou muito seguros e apenas 12% se sentem mais ou menos seguros. Esse resultado demonstra o quanto os funcionários da Nunes e Oliveira acreditam no trabalho que executam e sentem segurança ao responder que acreditam na estabilidade de seus empregos como parte do cotidiano.

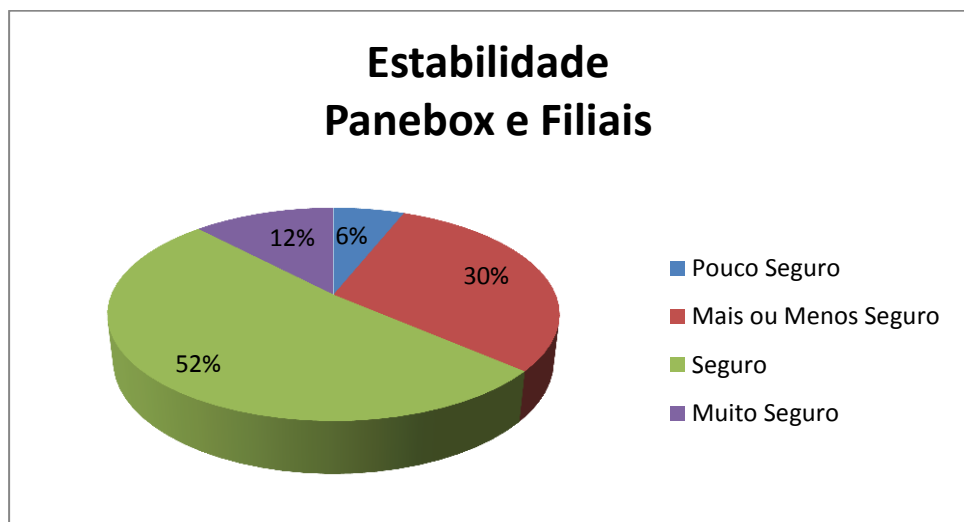
Gráfico 29: Estabilidade na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na 2ª filial 60% dos colaboradores se sentem seguros e 40% se sentem mais ou menos seguros ou pouco seguros. Assim como a matriz Panebox que apareceu com 50% de funcionários inseguros esse resultado também preocupa. Será preciso analisar quais pontos estão afetando as duas empresas, ou até mesmo analisar o que fez a Nunes e Oliveira ter números positivos e utilizar métodos para melhorar esses índices.

Gráfico 30: Estabilidade nas empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

No geral, 64% dos funcionários se sentem seguros ou muito seguros e 36% se sentem mais ou menos seguros ou pouco seguros. Esses índices negativos são preocupantes e reforçam a importância dos gestores aplicarem métodos para reduzir a insegurança dos colaboradores.

Questão 11 – Promoções Internas

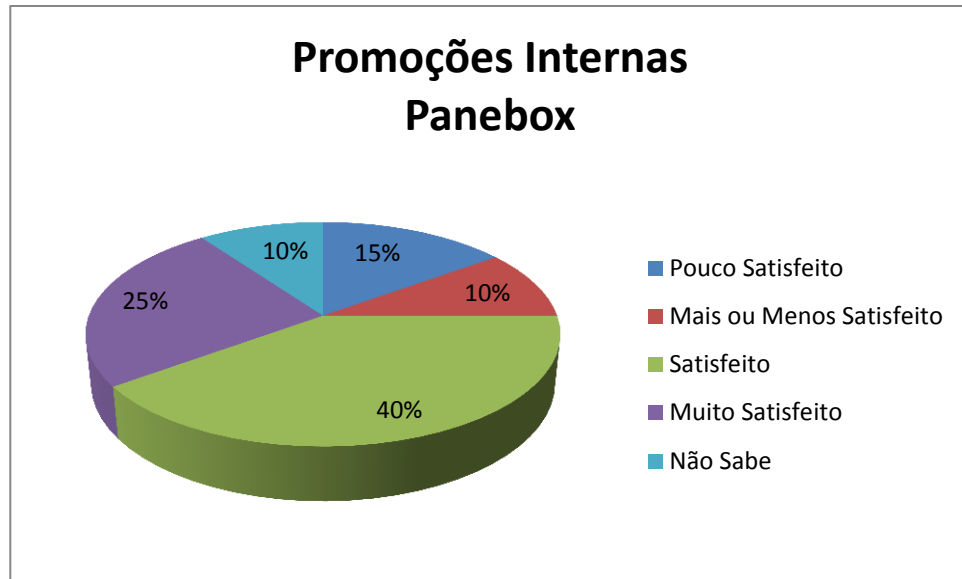
A promoção é uma forma de reconhecer o trabalho de alguém, dar importância para as ações praticadas e os resultados obtidos por aquela pessoa. É uma prática de reconhecimento profissional e atua como motivador. No entanto, pode desmotivar quem não o recebe.

Portanto, quando for aplicar promoções internas o gestor deve tomar bastante cuidado para não gerar conflitos dentro da empresa. Mas, não deve deixar de lado essa ferramenta que age como motivador e gera um aumento na produtividade do indivíduo que passa a enxergar a promoção como um reconhecimento e se dedica mais a empresa que o presenteou.

11ª) Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

- a) Muito Satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Mais ou Menos Satisfeito
- d) Pouco Satisfeito
- e) Muito Pouco Satisfeito
- f) Não Sabe

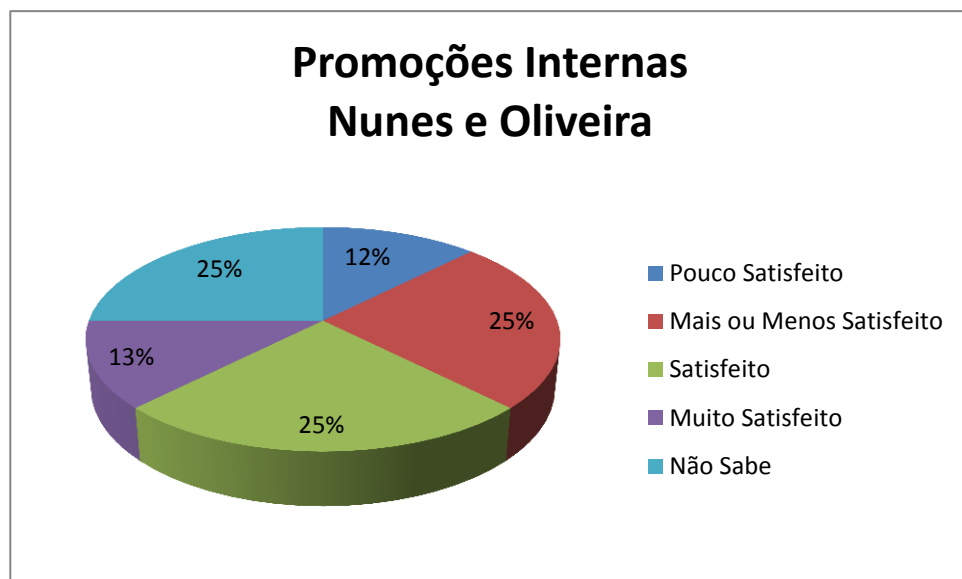
Gráfico 31: Promoções Internas na Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Panebox 25% dos entrevistados estão muito satisfeitos, 40% estão satisfeitos, 10% mais ou menos satisfeitos, 15% pouco satisfeitos e 10% não souberam responder.

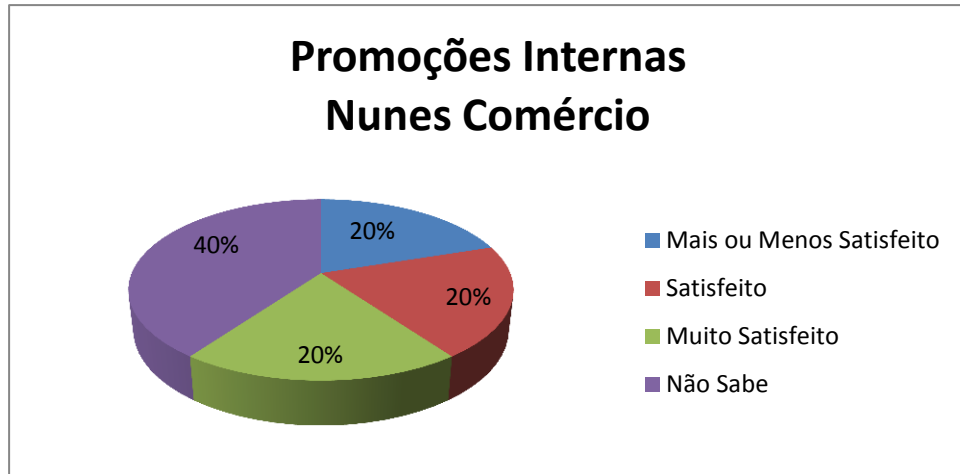
Gráfico 32: Promoções Internas na Nunes e Oliveira.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Nunes e Oliveira 13% dos entrevistados estão muito satisfeitos, 25% estão satisfeitos, 25% mais ou menos satisfeitos, 12% pouco satisfeitos e 25% não souberam responder.

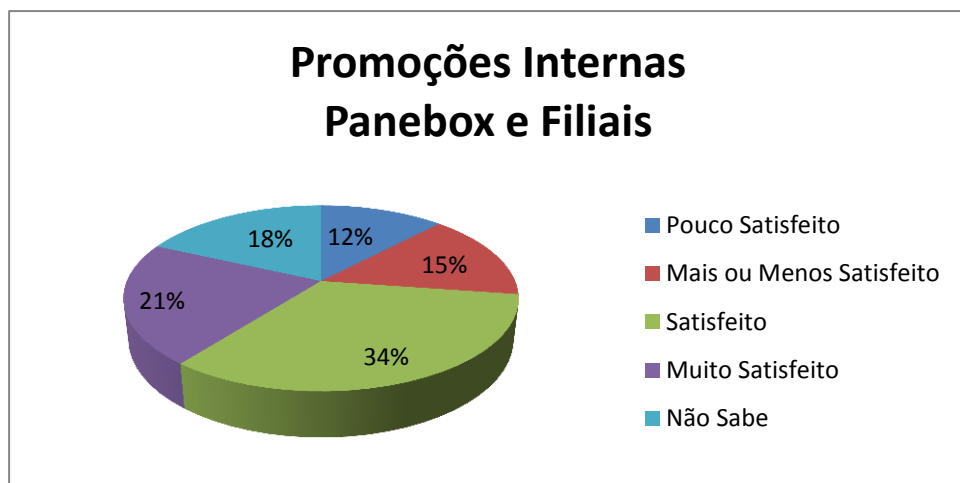
Gráfico 33: Promoções Internas na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Nunes Comércio 20% dos entrevistados estão muito satisfeitos, 20% estão satisfeitos, 20% mais ou menos satisfeitos e 40% não souberam responder.

Gráfico 34: Promoções Internas nas empresas do grupo Panebox.



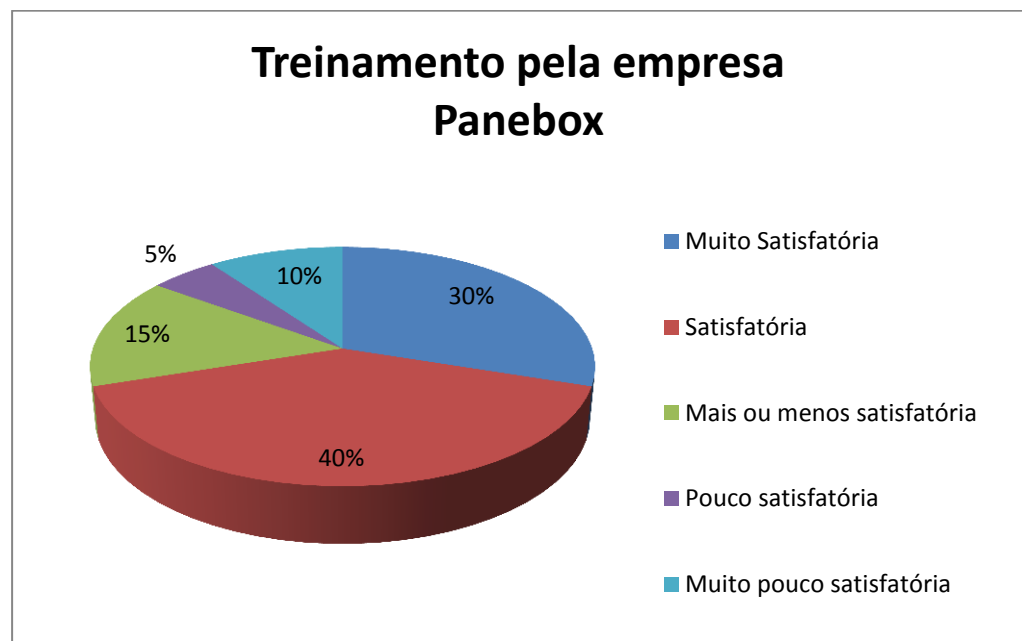
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na análise geral do grupo Panebox 21% dos entrevistados estão muito satisfeitos, 34% estão satisfeitos, 15% mais ou menos satisfeitos, 12% pouco satisfeitos e 18% não souberam responder.

Questão 12 – A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

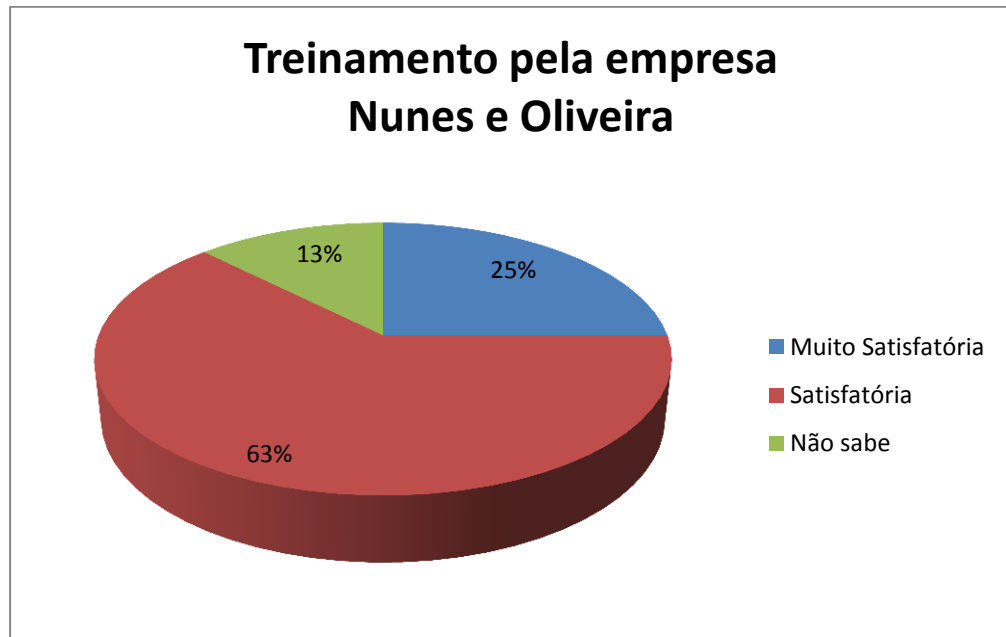
- a) Muito satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Mais ou menos satisfatória
- d) Pouco satisfatória
- e) Muito pouco satisfatória
- f) Não sabe

Gráfico 35: Treinamentos para funcionários da Panebox.



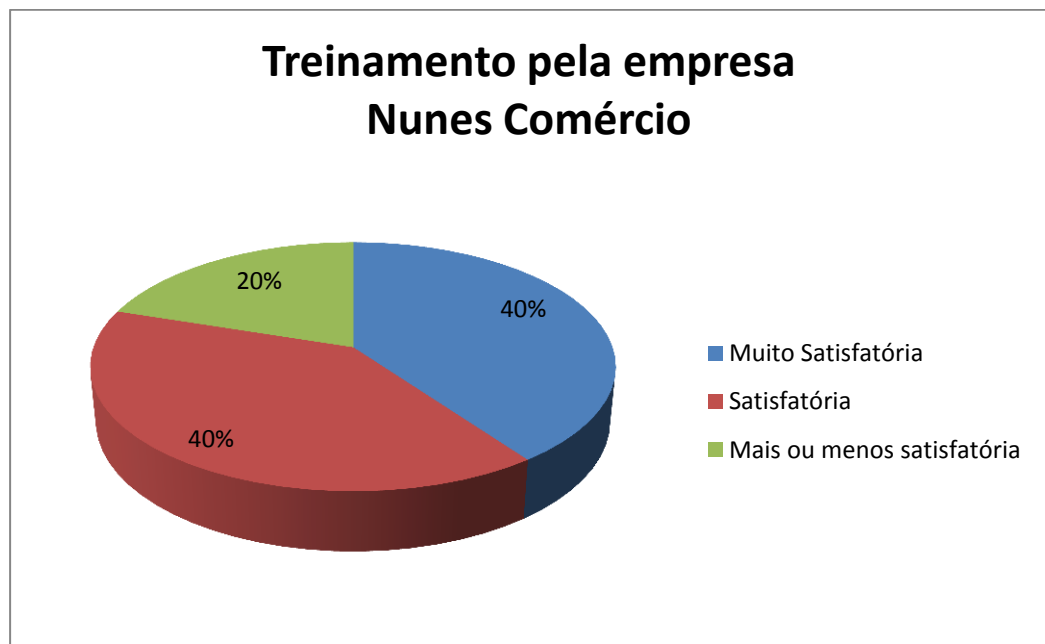
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 36: Treinamentos para funcionários da Nunes e Oliveira.



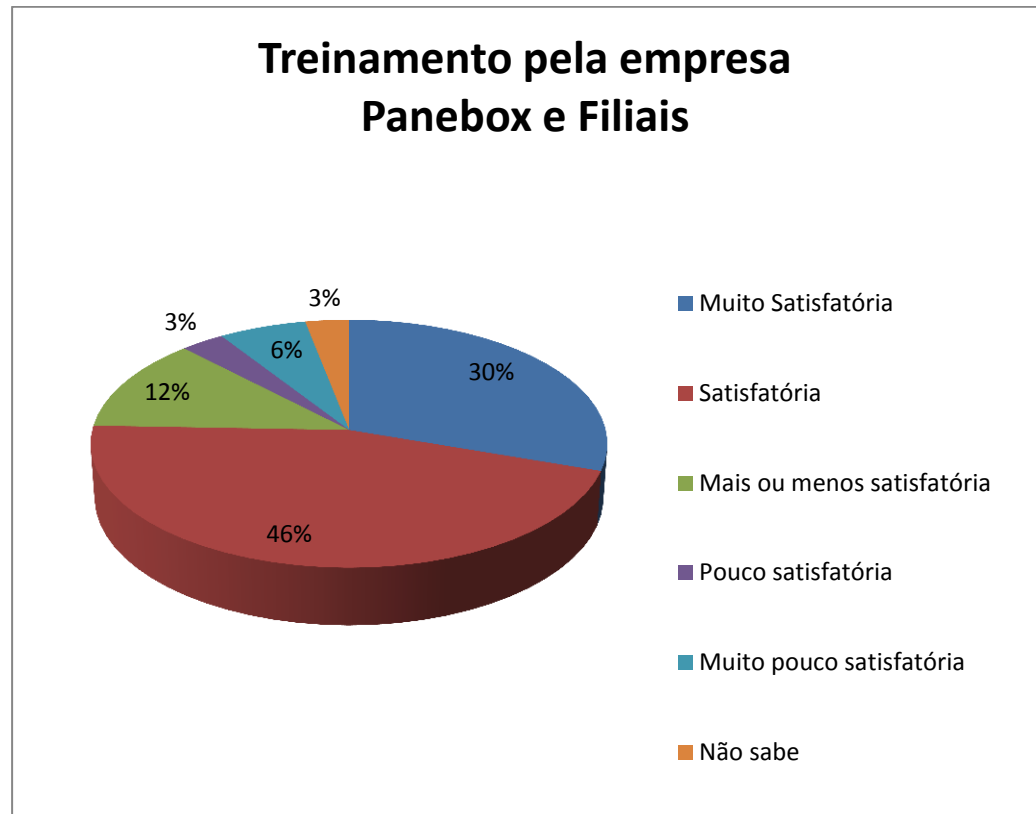
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 37: Treinamentos para funcionários da Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 38: Treinamentos para funcionários das empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na matriz Panebox 70% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos, 15% responderam ser mais ou menos satisfatória, 5% pouco satisfatória e 10% muito pouco satisfatória. Na Nunes e Oliveira 87% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos e não souberam responder. E na Nunes Comércio 80% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos e 20% responderam ser mais ou menos satisfatória a quantidade de treinamento recebida. Na análise das três lojas: 76% estão muito satisfeitos ou satisfeitos, 12% responderam ser mais ou menos satisfatória, 3% pouco satisfatória, 6% muito pouco satisfatória e 3% não souberam responder.

Questão 13 – Relacionamento do superior com a equipe.

Chiavenato (2004, p.446) afirma “Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes”.

Em todo grupo é importante que o líder seja capaz de estudar a equipe da qual faz parte, os sentimentos que seus membros têm com a empresa e o se há compromisso na execução das tarefas.

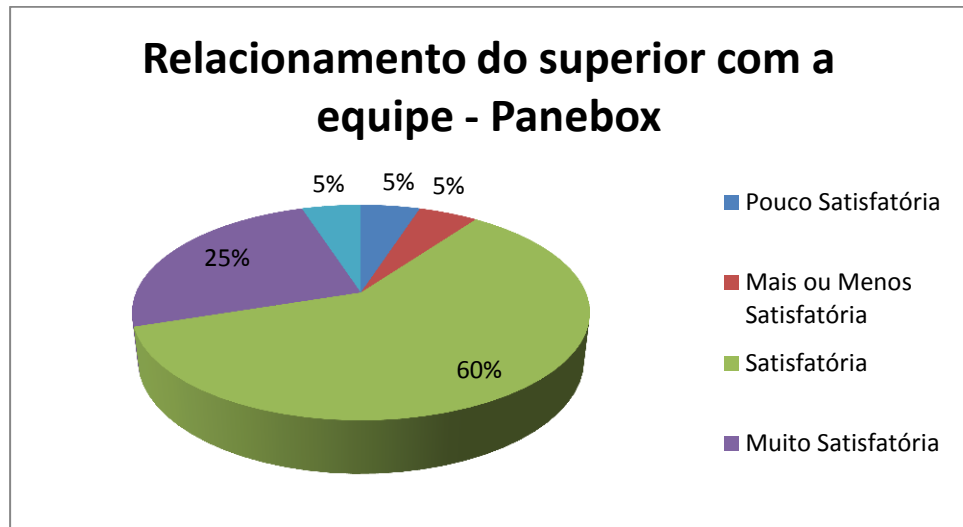
Para isso, o líder precisa ter bons relacionamentos e saber que há momentos de descontração entres os indivíduos, mas existem também as situações em que precisar delegar as atividades e colher os resultados.

A empresa Panebox possui líderes que sabem administrar conflitos e buscam satisfazer as necessidades de seus subordinados para que juntos alcancem os objetivos da empresa.

13ª) O Relacionamento entre o superior imediato (chefe) e os subordinados dentro de sua equipe é:

- a) Muito Satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Mais ou Menos Satisfatória
- d) Pouco Satisfatória
- e) Muito Pouco Satisfatória
- f) Não Sabe

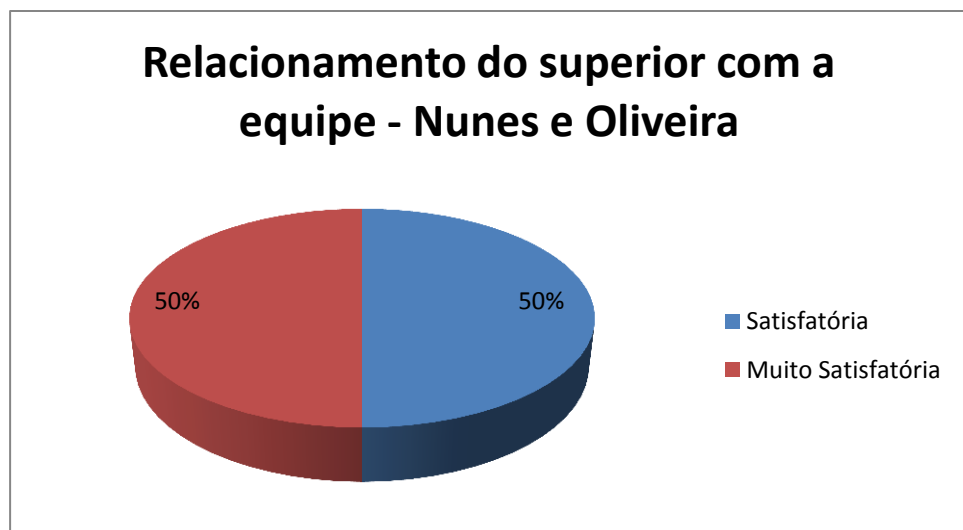
Gráfico 39: Relacionamento do superior com a equipe na Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

O resultado acima mostra que 25% dos colaboradores têm um relacionamento muito satisfatório com o superior imediato, 60% satisfatório, 5% mais ou menos satisfatório, 5% pouco satisfatório e 5% não souberam responder.

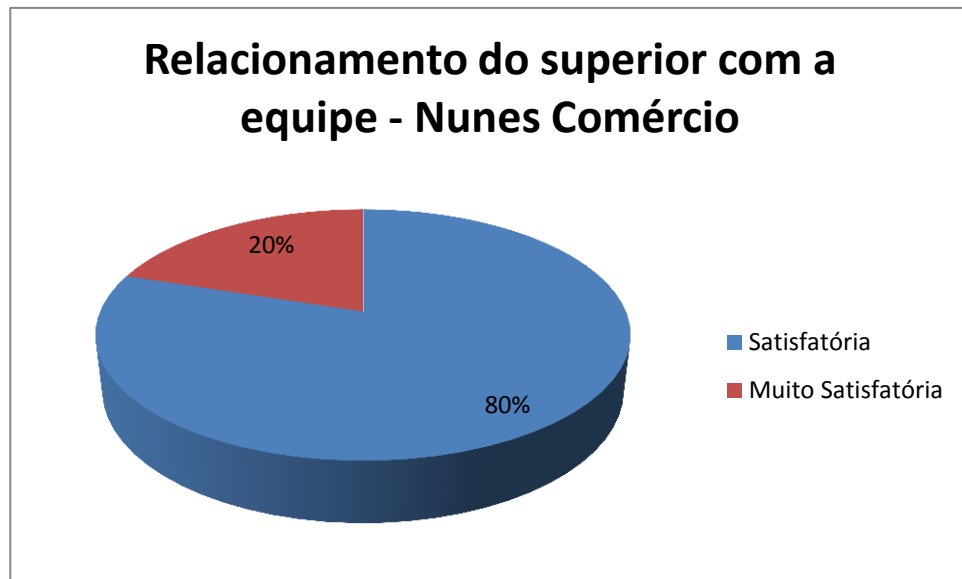
Gráfico 40: Relacionamento do superior com a equipe na Nunes e Oliveira.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Nunes e Oliveira 50% dos colaboradores têm um relacionamento muito satisfatório com o superior imediato e 50% satisfatório.

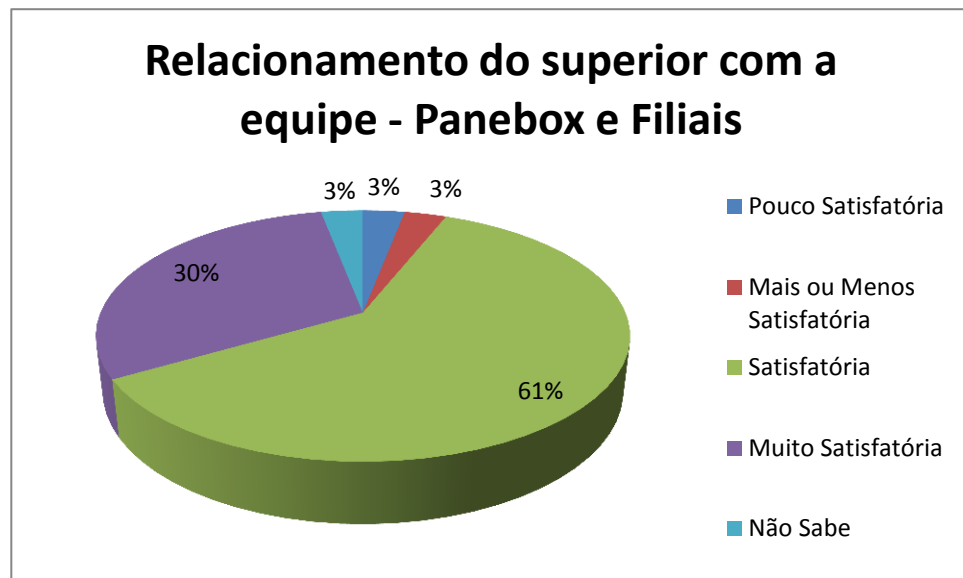
Gráfico 41: Relacionamento do superior com a equipe na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012)

Na Nunes Comércio 20% dos colaboradores têm um relacionamento muito satisfatório com o superior imediato e 80% satisfatório.

Gráfico 42: Relacionamento do superior com a equipe nas empresas do grupo Panebox.



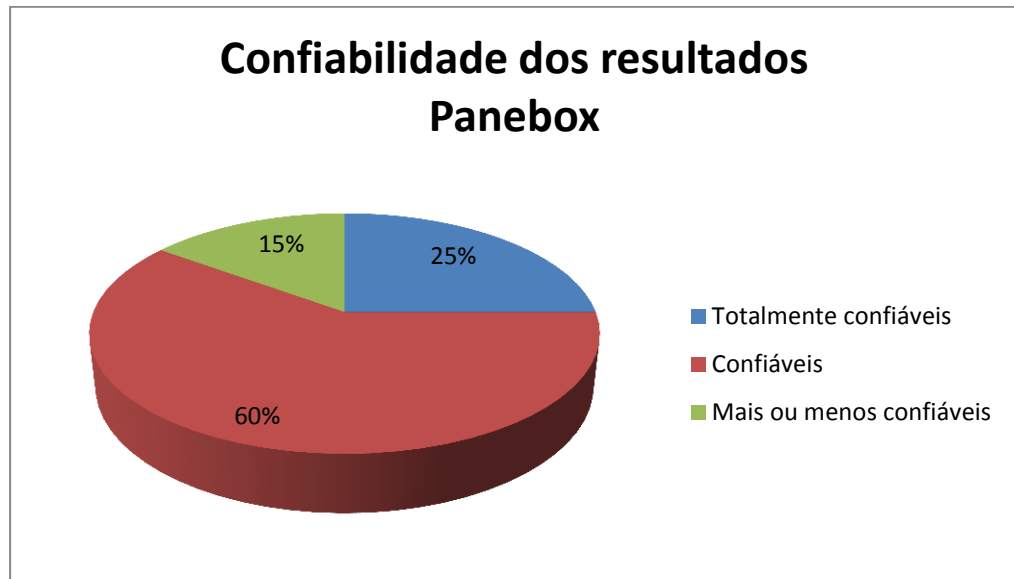
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

O resultado acima mostra que 30% dos colaboradores têm um relacionamento muito satisfatório com o superior imediato, 61% satisfatório, 3% mais ou menos satisfatório, 3% pouco satisfatório e 3% não souberam responder.

Questão 14 – Para você, as informações gerais sobre resultados são:

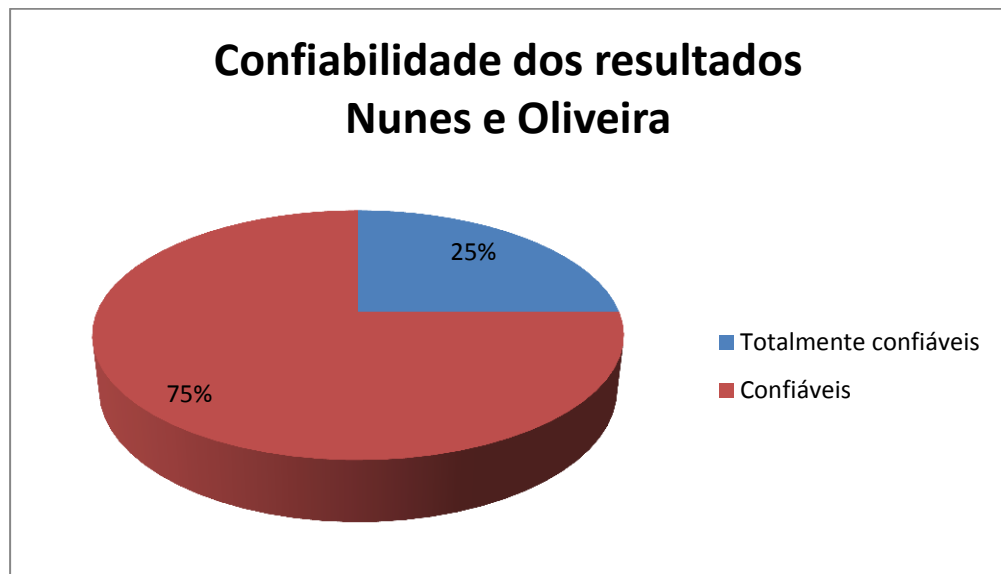
- a) Totalmente confiáveis
- b) Confiáveis
- c) Mais ou menos confiáveis
- d) Pouco confiáveis
- e) Muito pouco confiáveis
- f) Não sabe

Gráfico 43: Confiabilidade das informações na Panebox.



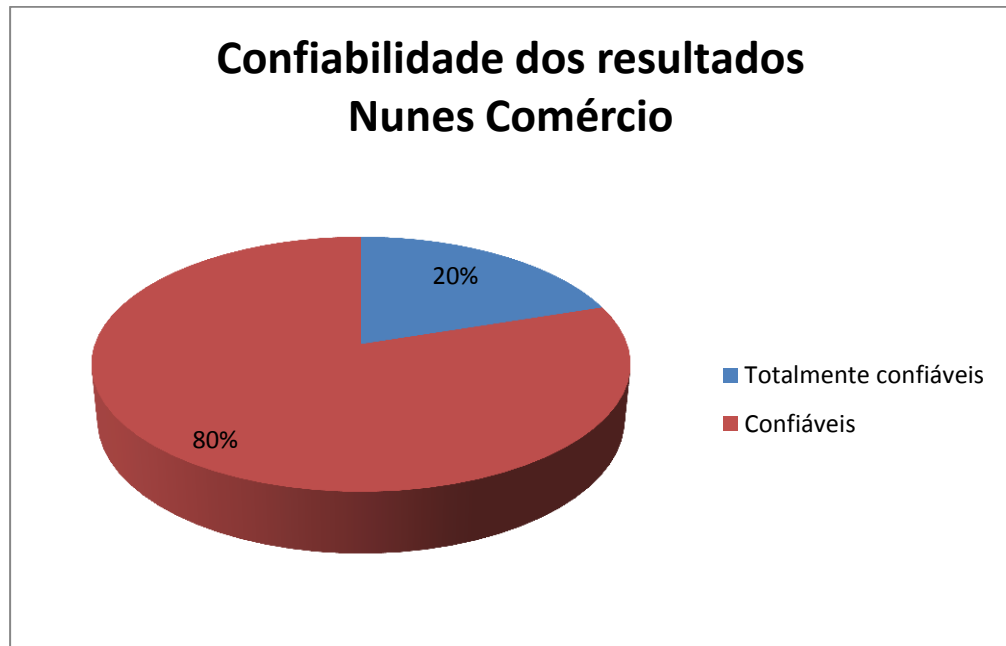
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 44: Confiabilidade das informações na Nunes e Oliveira.



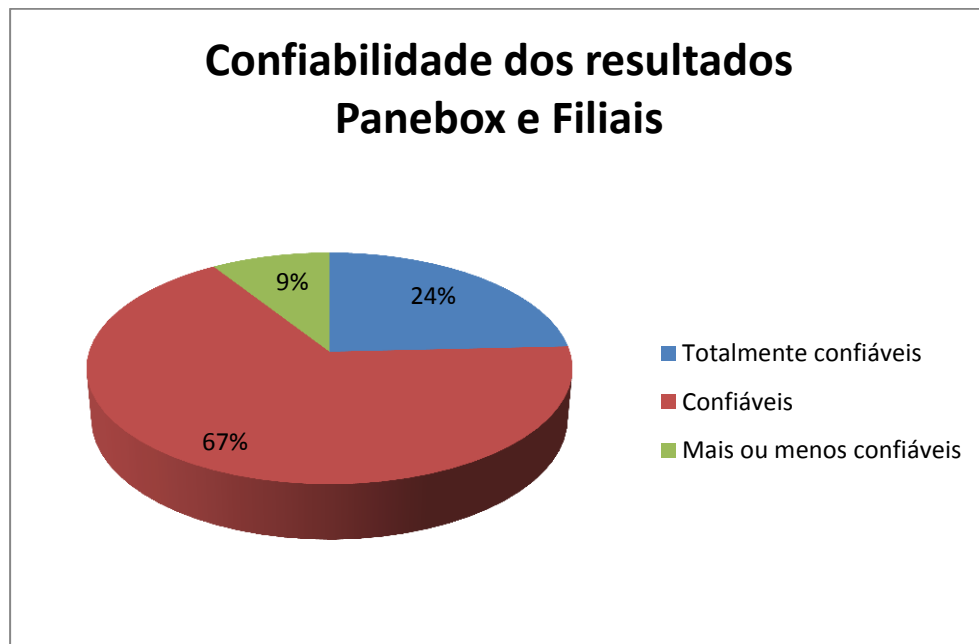
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 45: Confiabilidade das informações na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 46: Confiabilidade das informações nas empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na matriz Panebox 85% dos colaboradores responderam confiar nas informações passadas pela empresa e 15% confiam mais ou mesmo. Na Nunes e Oliveira 100% dos colaboradores confiam nas informações passadas. E na Nunes Comércio 100% dos colaboradores também confiam na empresa. Na análise das três lojas: 91% confiam nas informações passadas e 9% confiam mais ou menos.

Questão 15: Satisfação em trabalhar na empresa

Robbins (2005, p.66) afirma “a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos”.

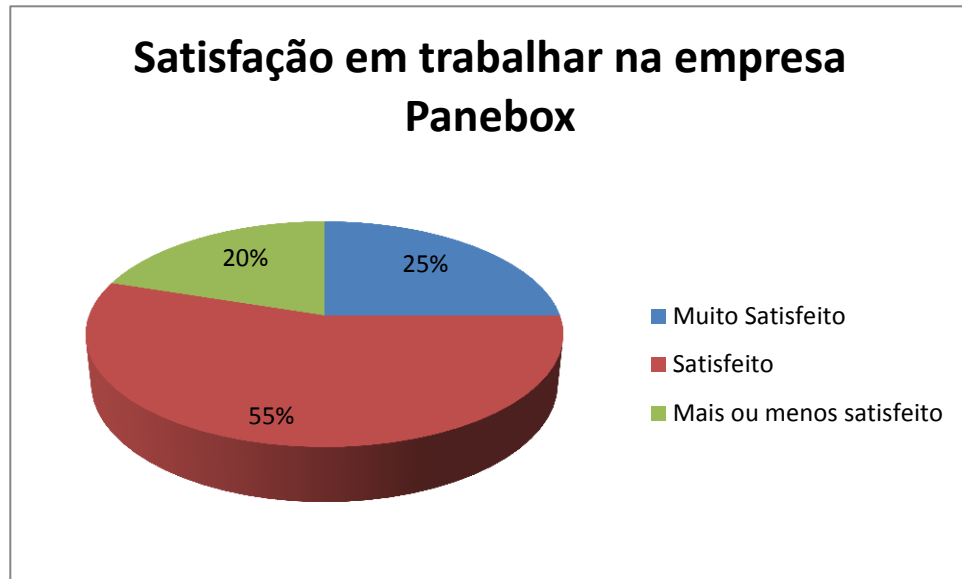
Portanto, cada indivíduo convive em seu ambiente de trabalho com situações que envolvem o relacionamento interpessoal, o desenvolvimento de suas habilidades, sua importância e reconhecimento como profissional competente pelo seu chefe. Enfim, todos esses fatores têm peso importante na avaliação da satisfação em trabalho em uma empresa.

A questão 15 aborda essa satisfação que em resumo quer avaliar se o funcionário está feliz em trabalhar na empresa do grupo Panebox.

Questão 15 – Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Mais ou menos satisfeito
- d) Insatisfeito
- e) Muito insatisfeito
- f) Não sabe

Gráfico 47: Satisfação em trabalhar na empresa Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na matriz Panebox 80% dos funcionários estão satisfeito em trabalhar na panificadora; enquanto que 20% estão mais ou menos satisfeitos. Embora a maioria esteja satisfeita é importante avaliar os fatores que influenciaram nos 20% que disseram estar mais ou menos satisfeitos e utilizar ações para melhorar esses índices.

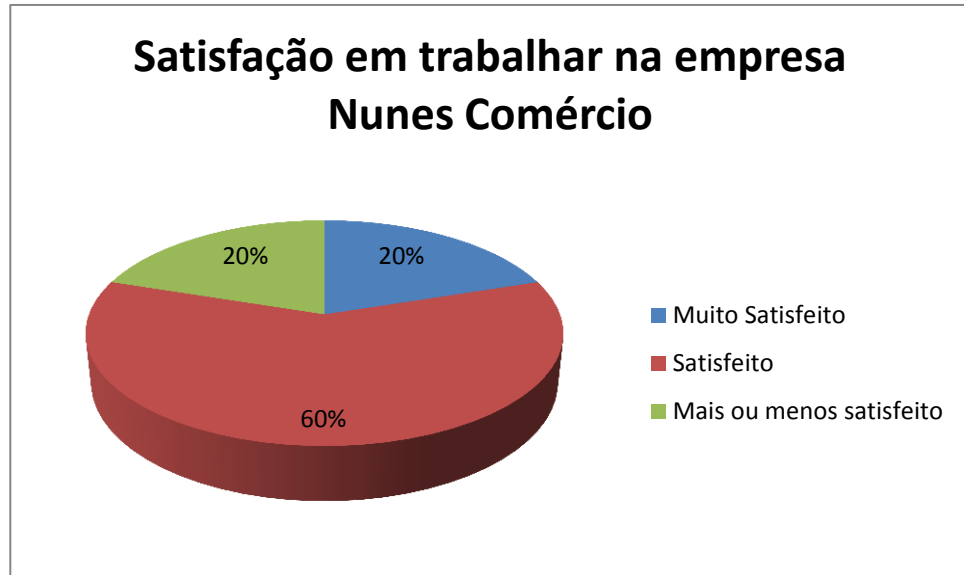
Gráfico 48: Satisfação em trabalhar na empresa Nunes e Oliveira.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Nunes e Oliveira 87% dos funcionários estão muito satisfeitos ou satisfeitos e somente 13% estão mais ou menos satisfeito. Um resultado importante para a filial.

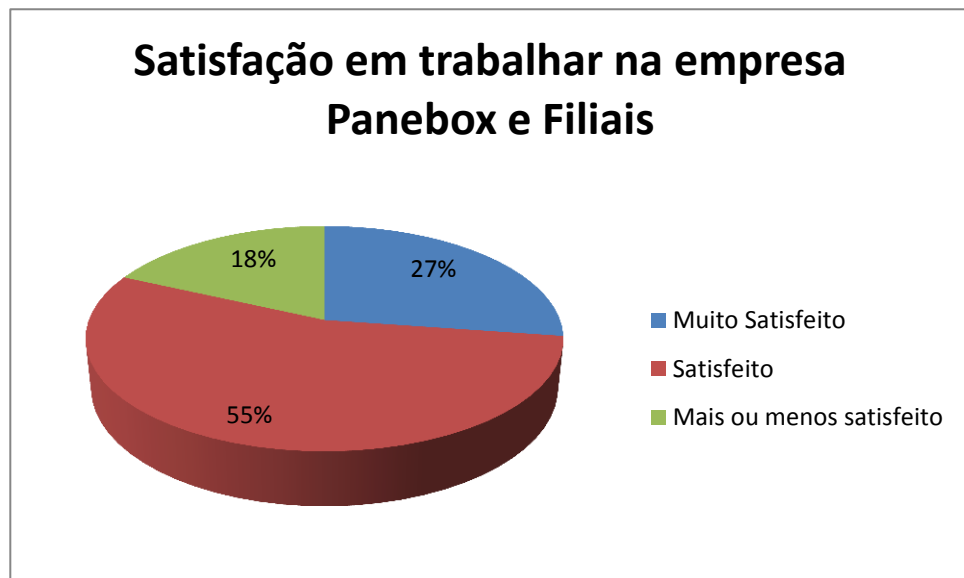
Gráfico 49: Satisfação em trabalhar na empresa Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Nunes Comércio tivemos um percentual próximo da matriz Panebox. O resultado mostrou que 80% dos funcionários estão muito satisfeito ou satisfeitos e 20% dos colaboradores estão mais ou menos satisfeitos.

Gráfico 50: Satisfação em trabalhar nas empresas do grupo Panebox.



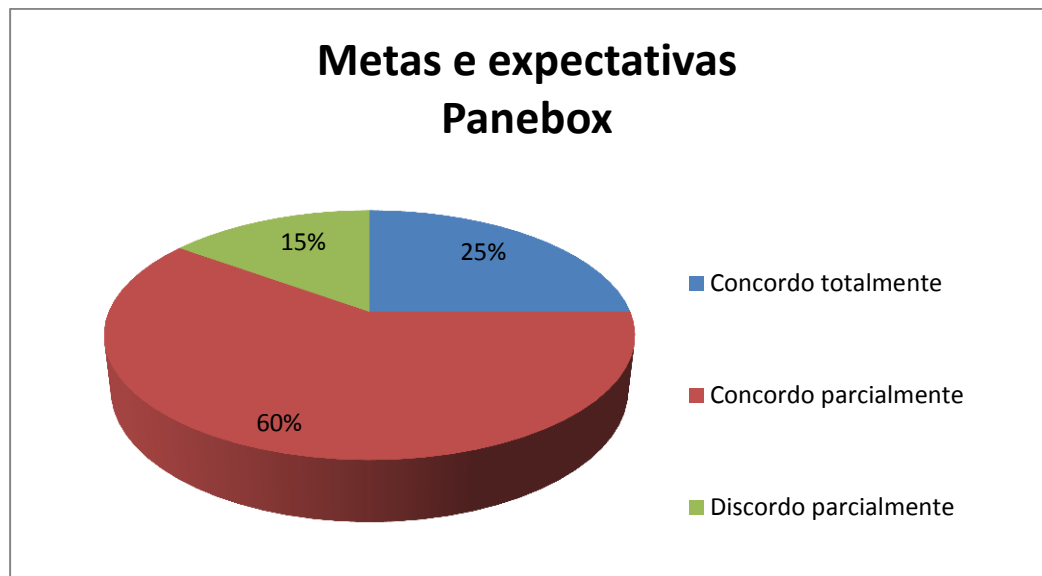
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na avaliação geral 82% dos colaboradores estão muito satisfeitos ou satisfeitos e 18% estão mais ou menos satisfeitos.

Questão 16 – As metas e expectativas estipuladas pela empresa são claras e disponíveis?

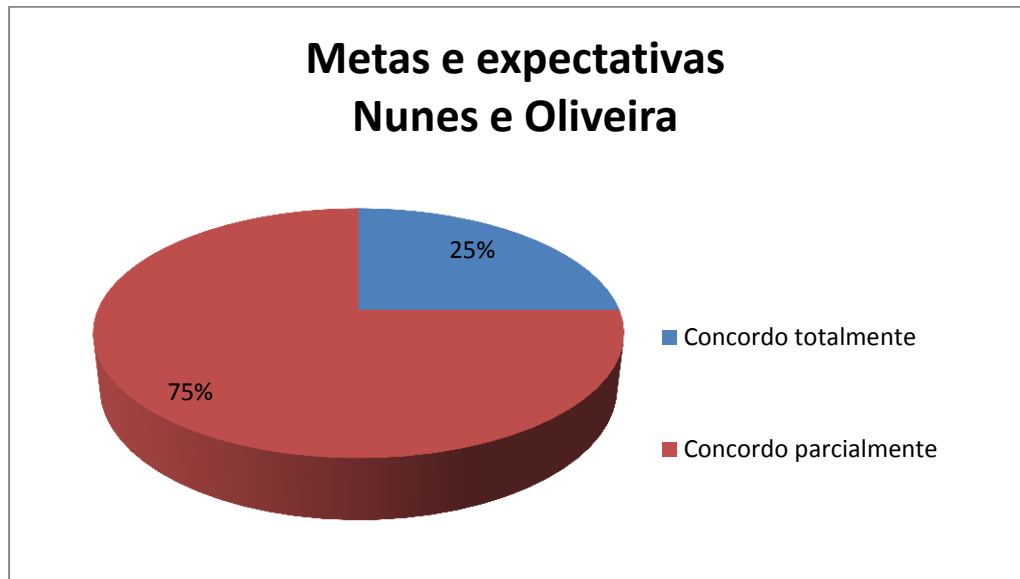
- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Discordo parcialmente
- d) Discordo totalmente
- e) Não sabe

Gráfico 51: Metas e expectativas na Panebox.



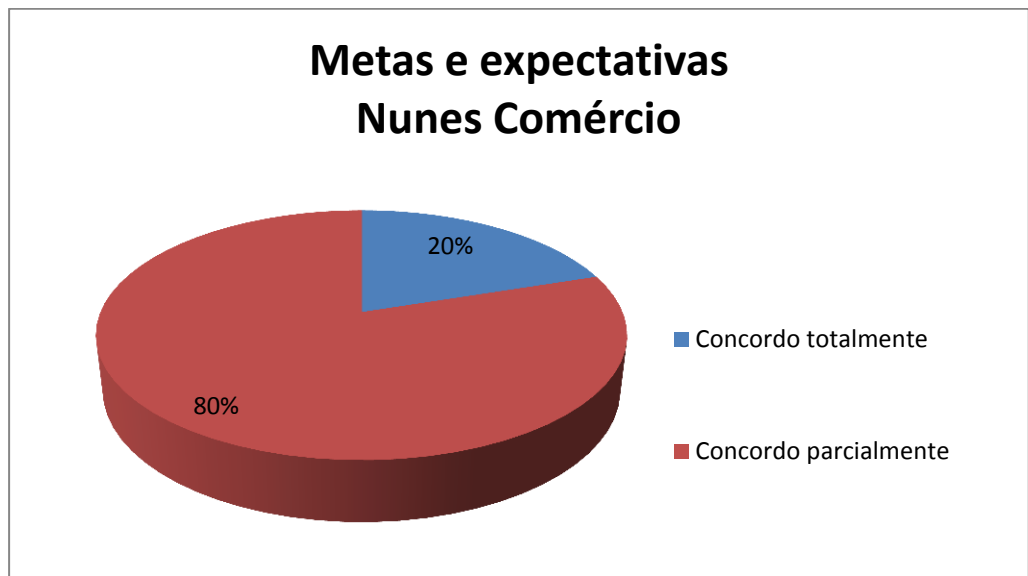
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 52: Metas e expectativas na Nunes e Oliveira.



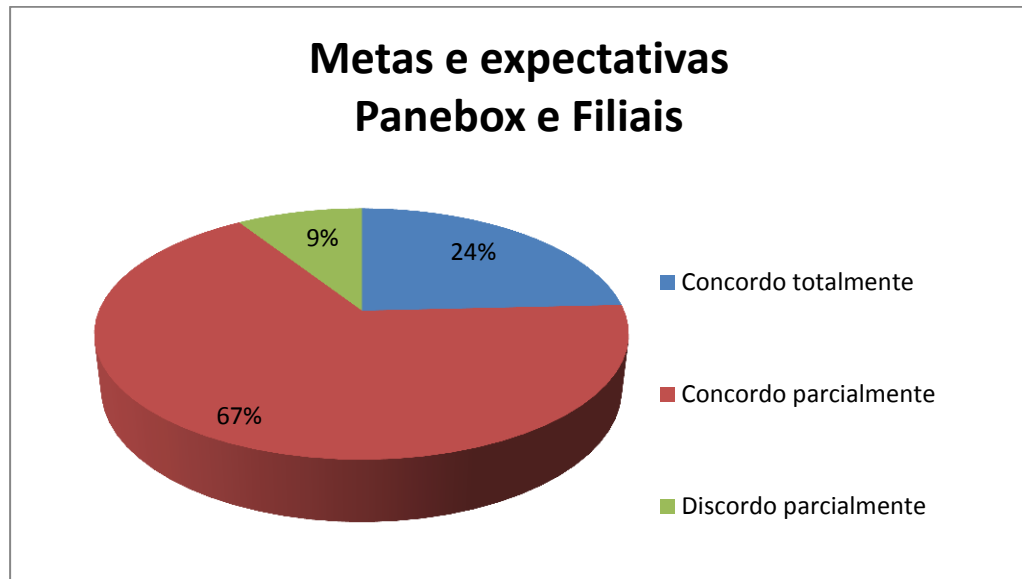
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 53: Metas e expectativas na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 54: Metas e expectativas nas empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na avaliação das metas e expectativas serem claras e disponíveis seguem os seguintes resultados:

Na matriz Panebox 25% concordam totalmente, 60% concordam parcialmente e 15% discordam parcialmente. Já na Nunes e Oliveira 25% dos colaboradores concordam totalmente e 75% concordam parcialmente. E na empresa Nunes Comércio 80% concordam parcialmente e 20% concordam totalmente.

Questão 17 – Habilidades para desenvolver o trabalho

Chiavenato (2004, p.27) afirma “Habilidade é uma capacidade de transformar o conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”.

Para realizar as atividades pertencentes a uma determinada função é necessário que o empregado tenha habilidades ligadas a esse cargo para que os resultados sejam satisfatórios para a empresa. Ou ainda, que desenvolva habilidades para a função, pois ocorre

do funcionário saber como realizar as atividades, mas não sabe como utilizar essas habilidades.

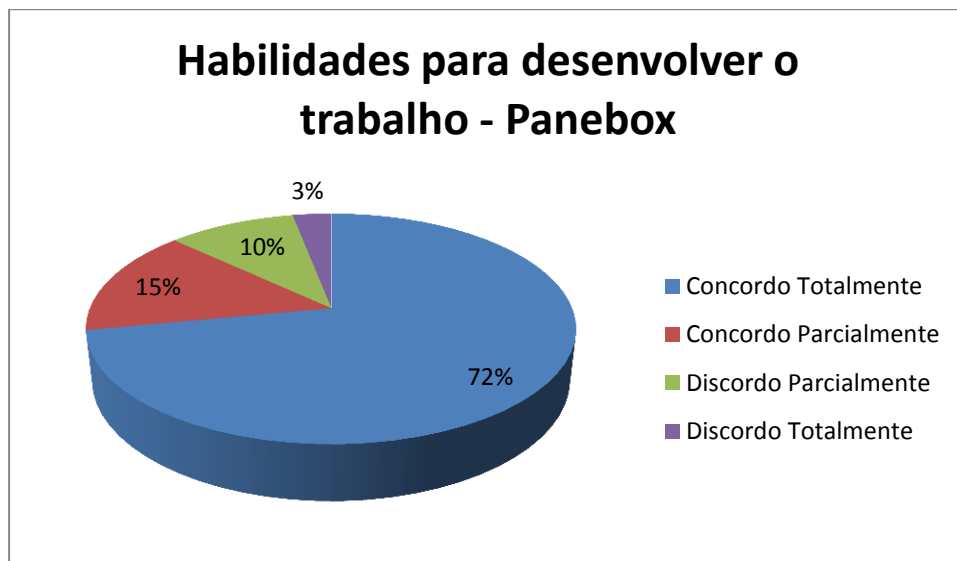
Desenvolver as habilidades requer do colaborador envolvimento; ou seja, aperfeiçoar-se no que faz e investir na carreira com treinamentos buscando sempre a melhor forma de executar uma tarefa. Significa ainda ter foco e visão do que deve ser melhorado e gerenciar as habilidades com competência.

Nas empresas do grupo Panebox a maioria dos colaboradores respondeu que possui habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades.

17ª) Você acha que possui as habilidades necessárias para desenvolver o seu trabalho?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Discordo parcialmente
- d) Discordo totalmente
- e) Não sabe

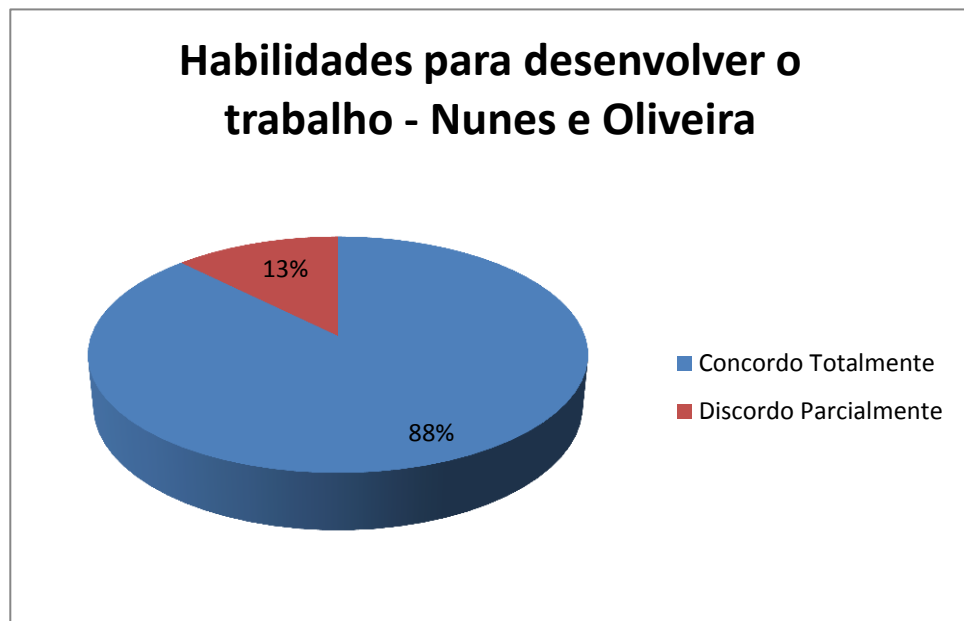
Gráfico 55: Habilidades para desenvolver o trabalho na Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na matriz Panebox 72% dos funcionários concordam totalmente em ter habilidades para desenvolver o trabalho, já 15% concordam parcialmente. Quanto aos outros funcionários, somente 13% discordam parcialmente ou totalmente quanto a habilidades para desenvolver suas atividades.

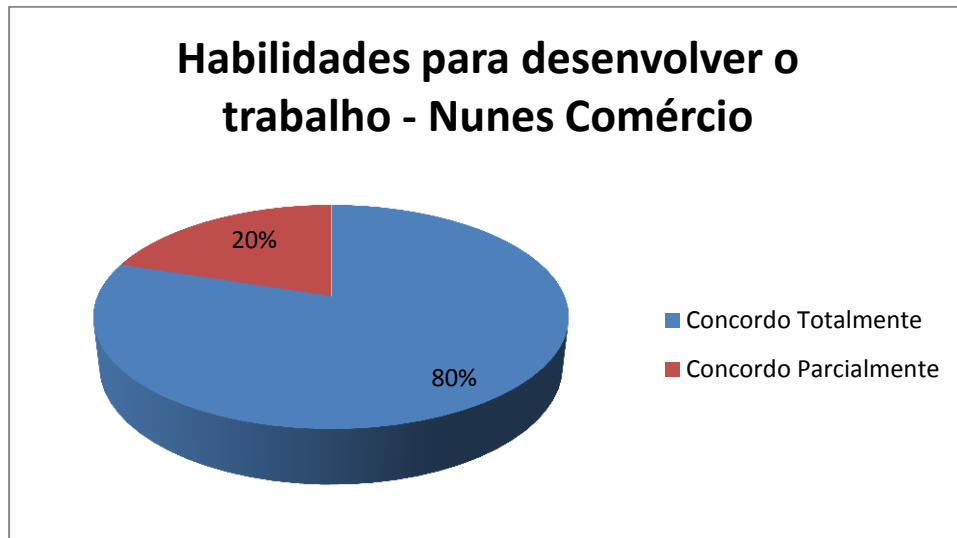
Gráfico 56: Habilidades para desenvolver o trabalho na Nunes e Oliveira.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Nunes e Oliveira 87% concordam totalmente que possuem as habilidades necessárias para desenvolvimento do trabalho. E 13% concordam parcialmente. O resultado foi positivo para a empresa.

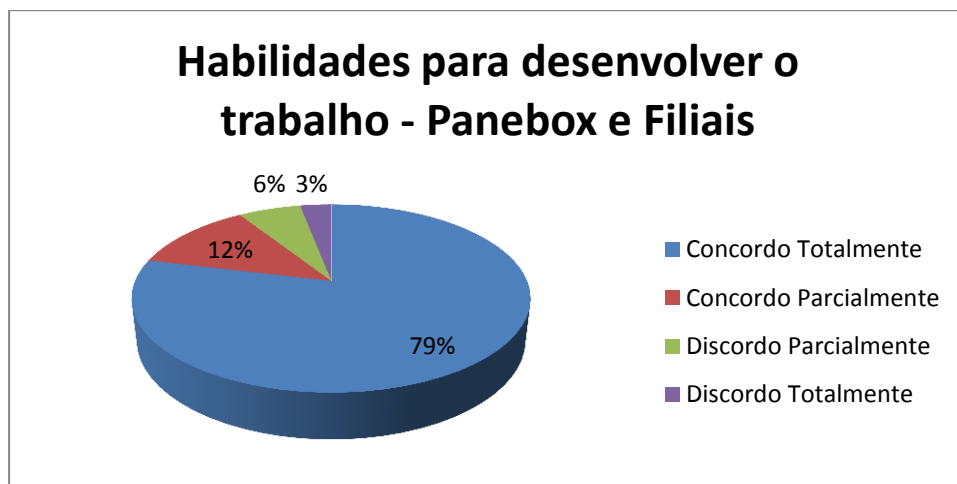
Gráfico 57: Habilidades para desenvolver o trabalho na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na Nunes Comércio 80% concordam totalmente que possuem as habilidades necessárias para desenvolvimento do trabalho. E 20% concordam parcialmente. O resultado também positivo para a empresa.

Gráfico 58: Habilidades para desenvolver o trabalho nas empresas do grupo Panebox.



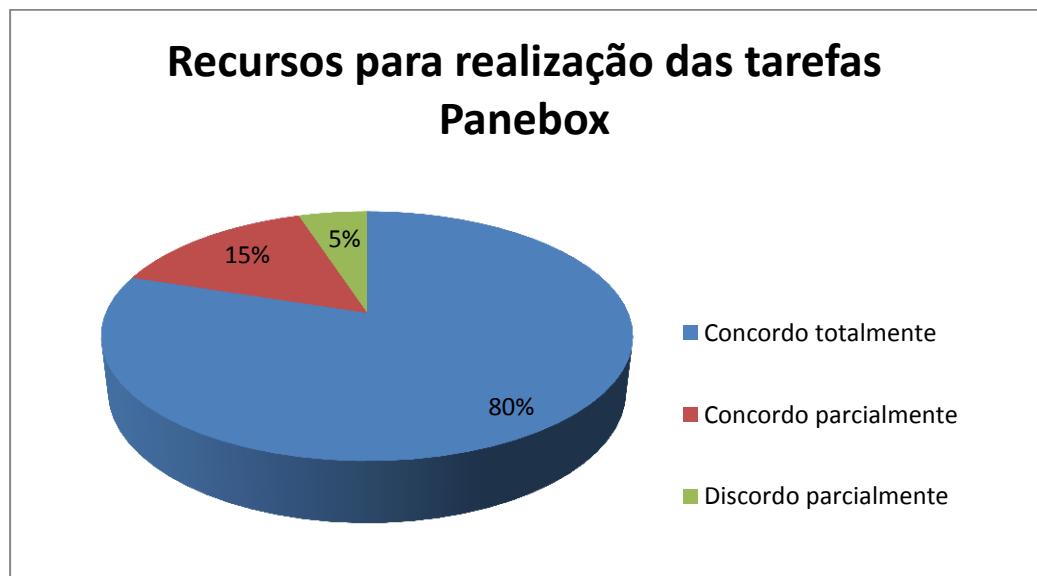
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na análise geral de todas as empresas tivemos um resultado positivo, pois 91% responderam que concordo totalmente ou parcialmente em possuir habilidades para desenvolvimento das atividades e somente 9% discordam totalmente ou parcialmente.

Questão 18 – A empresa fornece os recursos (estrutura física, materiais e equipamentos) necessários ao bom desempenho de suas tarefas?

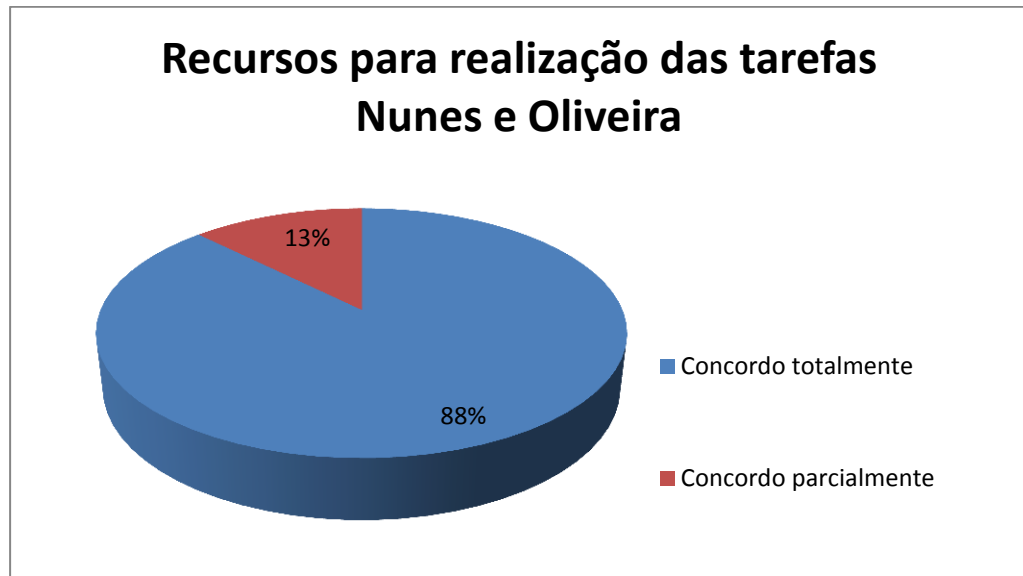
- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Discordo parcialmente
- d) Discordo totalmente
- e) Não sabe

Gráfico 59: Recursos para realização das tarefas na Panebox.



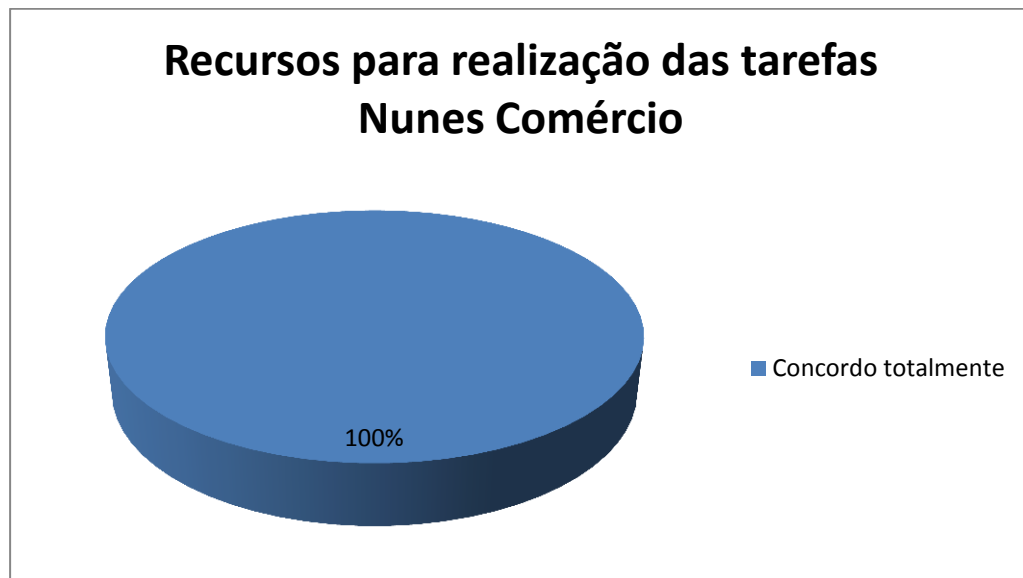
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 60: Recursos para realização das tarefas na Nunes e Oliveira.



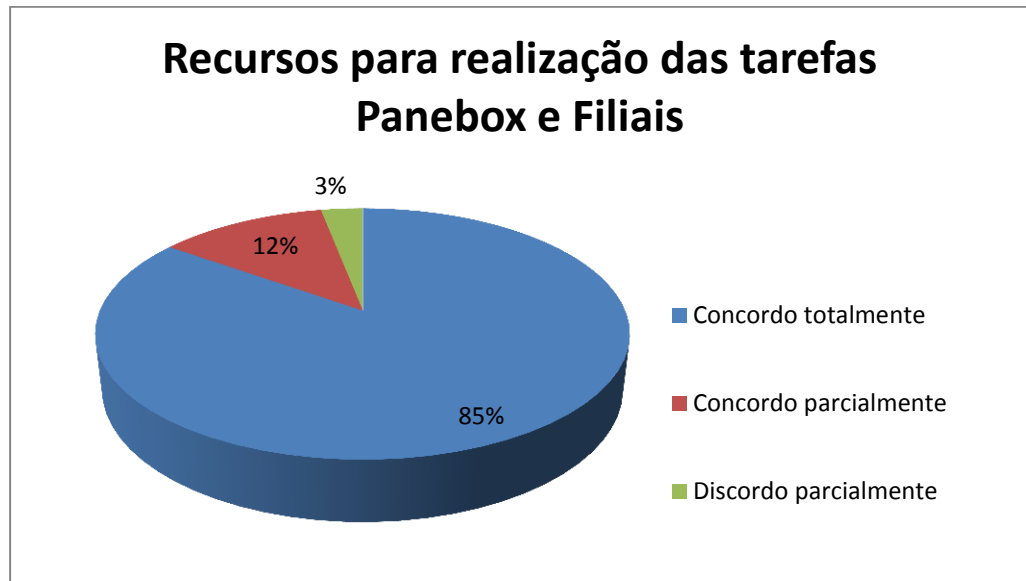
Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 61: Recursos para realização das tarefas na Nunes Comércio.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Gráfico 62: Recursos para realização das tarefas nas empresas do grupo Panebox.



Fonte: própria, retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na matriz Panebox 80% dos colaboradores concordam totalmente que possuem recursos para realização das tarefas, 15% concordam parcialmente e 5% discordam parcialmente. Na Nunes e Oliveira 87% dos colaboradores concordam totalmente e 13% concordam parcialmente. Já na Nunes Comércio 100% dos concordam totalmente. Na análise das três lojas: 85% dos colaboradores concordam totalmente que possuem recursos para realização das tarefas, 12% concordam parcialmente e 3% discordam parcialmente.

CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo mostraram que os colaboradores do grupo Panebox valorizam o relacionamento interpessoal, possuem os recursos necessários para execução das tarefas, autonomia para propor melhorias e em geral estão satisfeitos com a organização na qual trabalham. Mas, o fator estabilidade teve índice preocupante.

A estabilidade pode ter sido afetada por causa das demissões que acontecem com os funcionários que faltam frequentemente ao trabalho ou que não se comprometem com as atividades pertencentes ao cargo.

Quanto aos métodos utilizados para motivar os funcionários a Panebox tem: brindes por alcançar metas, gratificações salariais para recompensar funcionários, estes com mais evidência de maior repercussão e reconhecimento dos funcionários por causa do tempo de serviço na empresa, entre outros.

O objetivo deste trabalho foi alcançado mediante respostas ao questionário que resultaram no conhecimento de como os colaboradores se encontram em relação a sua satisfação e reconhecimento e partir daí de que forma a produtividade pôde ser influenciada.

Para a empresa estudada neste trabalho sugiro que a comunicação seja fortemente trabalhada para reduzir o medo de perder o emprego, existente em boa parte dos funcionários.

A motivação é um fator de suma importância nas organizações e deve ser incorporado aos problemas dos administradores, pois a relação entre motivação e produtividade pode ser tanto benéfica quanto maléfica ou negócio.

Sendo assim, as empresas devem investir nos colaboradores e acreditar que não motivamos ninguém; mas, incentivamos as pessoas a sentirem satisfação no que fazem e sempre procurar fazer da melhor forma possível. Quando existe essa confiança entre líder e subordinado há uma parceria e conseqüentemente bons resultados para os envolvidos. Ganha a empresa que terá um funcionário satisfeito e ganha o colaborador que conseguiu atingir seus objetivos pessoais e profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

BOWDITCH, James L. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

JAMES, L. Gibson. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS Miguel P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

www.institutomvc.com.br. Acesso em 22 de março de 2012.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

<http://www.algosobre.com.br/marketing/estrategias-motivacionais.html>. Acesso em 07 de março de 2012.

<http://www.guiarh.com.br/z94.htm>. Acesso em 08 de março de 2012.

http://www.marketing.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=644:como-motivar-funcionarios&catid=38:mkt&Itemid=82. Acesso em 27 de março de 2012.

BOLLES, R. C. (1967). *Theory of motivation*. New York: Harper & Row.

www.grupobimbo.com.br. Acesso em 19 de abril de 2012.

<http://www.fcv.edu.br/fcvempresarial/2008/FCV-2008-12.pdf>. Acesso em 20 de abril de 2012.

BOMMER, William; RUBIN, Robert S.; BALDWIN Timothy. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.

ANEXO A

RESULTADO TRIMESTRAL - JUL A SET/2010

RELATÓRIO DE PRODUÇÃO - GERAL - JULHO/2010

DATA: 01/08/2010

PRODUÇÃO (KG)	QTDE FUNCIONÁRIOS	PRODUTIVIDADE
200	11	18,18181818

RELATÓRIO DE PRODUÇÃO - GERAL - AGOSTO/2010

DATA: 01/09/2010

PRODUÇÃO (KG)	QTDE FUNCIONÁRIOS	PRODUTIVIDADE
235	11	21,36363636

RELATÓRIO DE PRODUÇÃO - GERAL - SETEMBRO/2010

DATA: 01/10/2010

PRODUÇÃO (KG)	QTDE FUNCIONÁRIOS	PRODUTIVIDADE
258	11	23,45454545

Fortaleza, 11 de Outubro de 2010

Responsável: Ângelo


 Ângelo de Albuquerque de
 ENGENHEIRO DE ALIMENTOS
 CREA/CE 42169

APÊNDICE A

Questionário padrão

1 – Cargo	
1- ()	Encarregado
2- ()	Técnico
3- ()	Operacional

2 – Unidade	
1 - ()	PANEBOX
2 - ()	LOJA FATIMA
3 - ()	LOJA JOVITA

3 - Tempo de Serviço	
1 - ()	Menos de 2 anos que trabalha na empresa
2 - ()	De 3 a 5 anos que trabalha na empresa
3 - ()	De 6 a 10 anos que trabalha na empresa
4 - ()	De 11 a 15 anos que trabalha na empresa
5 - ()	Mais de 16 anos que trabalha na empresa

4 – Sexo	
1 - ()	Feminino
2 - ()	Masculino

5 - O relacionamento entre as pessoas da sua equipe é:

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Mais ou Menos
- d) Ruim
- e) Não sabe

6 - A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:

- a) Muito satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Mais ou Menos satisfatória
- d) Pouco satisfatória
- e) Muito pouco satisfatória
- f) Não sabe

7 - Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:

- a) Muito realizado
- b) Realizado
- c) Mais ou menos realizado
- d) Pouco realizado
- e) Muito pouco realizado
- f) Não sabe

8 - Em termos de sentir que suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa você está:

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Pouco satisfeito
- d) Muito pouco satisfeito
- e) Não sabe

9 - Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

- a) Muito reconhecido
- b) Reconhecido
- c) Mais ou menos reconhecido
- d) Pouco reconhecido
- e) Muito pouco reconhecido
- f) Não sabe

10 - Em termos de estabilidade no emprego, as pessoas na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente:

- a) Muito seguros
- b) Seguros
- c) Mais ou menos seguros
- d) Pouco seguros
- e) Muito pouco seguros
- f) Não sabe

11 - Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Mais ou menos satisfeito
- d) Pouco satisfeito
- e) Muito pouco satisfeito
- f) Não sabe

12 - A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

- a) Muito satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Mais ou menos satisfatória
- d) Pouco satisfatória

- e) Muito pouco satisfatória
- f) Não sabe

13 - O relacionamento entre o superior imediato (chefe) e os subordinados dentro da sua equipe é:

- a) Muito satisfatória
- b) Satisfatória
- c) Mais ou menos satisfatória
- d) Pouco satisfatória
- e) Muito pouco satisfatória
- f) Não sabe

14 - Para você, as informações gerais sobre resultados são:

- a) Totalmente confiáveis
- b) Confiáveis
- c) Mais ou menos confiáveis
- d) Pouco confiáveis
- e) Muito Pouco confiáveis
- f) Não sabe

15 - Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Mais ou menos satisfeito
- d) Insatisfeito
- e) Muito insatisfeito
- f) Não sabe

16- As metas e expectativas estipuladas pela empresa são claras e disponíveis?

- a) Concordo totalmente

- b) Concordo parcialmente
- c) Discordo parcialmente
- d) Discordo totalmente
- e) Não sabe

17- Você acha que possui as habilidades necessárias para desenvolver o seu trabalho?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Discordo parcialmente
- d) Discordo totalmente
- e) Não sabe

18- A empresa fornece os recursos (estrutura física, materiais e equipamentos) necessários ao bom desempenho de suas tarefas?

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo parcialmente
- c) Discordo parcialmente
- d) Discordo totalmente
- e) Não sabe

Fonte: Adaptado do Instituto MVC – www.institutomvc.com.br