

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - CETREDE

José Marcelo Celedonio Junior

RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO E SUCESSO NAS  
ORGANIZAÇÕES

FORTALEZA  
2008

José Marcelo Celedonio Junior

## RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO E SUCESSO NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada à Universidade Federal do Ceará como requisito básico para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, sob orientação do Prof. Ph. D. Luiz Gonzaga Rebouças Ferreira

FORTALEZA  
2008

José Marcelo Celedonio Junior

## Relações entre Motivação e Sucesso nas Organizações

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

José Marcelo Celedonio Junior

---

Prof. Ph.D. Luiz Gonzaga Rebouças Ferreira

---

Prof. Coordenador

A minha mãe pela sua dedicação, carinho e amor.  
Por ter-me ensinado a ser uma pessoa de muito  
caráter, otimista e perseverante.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem Ele, seria impossível enfrentar desafios.

À minha namorada, Hozandira, por todo seu carinho, pela sua presença e apoio sempre.

Ao meu orientador, Luiz Gonzaga, com sua atenção dedicada, ajudou-me a concretização deste trabalho.

A toda a equipe da Bombril que contribuíram para a finalização deste trabalho.

A todos os professores que passaram um pouco de suas experiências.

Para finalizar a todos os meus amigos de sala.

*Para conseguir franqueza, é necessário elogiá-la, recompensá-la e falar sobre ela. Acima de tudo, é importante demonstrá-la de maneira exuberante e até exagerada.*

Jack Welch

## RESUMO

O papel da liderança no atual mundo dos negócios é caracterizado pela acirrada competitividade global, a necessidade de gerenciar mudanças, a explosão de novos conhecimentos, a crescente presença de modelos inovadores de negócios e a gestão de pessoal especializado e multidisciplinar através de relações de trabalhos diversificados. Nesse contexto de desafios, a liderança tornou-se crucial para a eficácia das organizações. Dentro desse cenário, o desenvolvimento da competência da liderança, em todos os níveis organizacionais, desempenha um papel fundamental para que a empresa obtenha vantagem competitiva permanente. Outro aspecto importante no mundo dos negócios é que hoje a liderança não é individual e sim de equipe, onde o foco principal do líder é criar processos, levantar questões, identificar e conviver com os paradoxos, integrar o analítico ao afetivo, ter pensamentos e comportamentos globais, e não se restringir a mera solução de problemas em nível regional ou nacional. Diante da pesquisa realizada na Bombril S.A., constata-se que além de despertar o interesse no aprendizado coletivo e organizacional, o líder de hoje deve promover ambientes para a expressão criativa. A motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, cada um desenvolvendo impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que essas forças afetam diretamente a maneira de enfrentar o trabalho e suas próprias vidas. Na organização existem sempre conflitos entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, à medida que as empresas pressionam para alcançar as suas metas, elas privam os indivíduos da satisfação de atender seus objetivos pessoais e vice-versa. A reciprocidade entre indivíduos e organizações e suas relações de intercâmbio são importantes para o estudo das organizações e uma tentativa de balanço de suas contribuições e de suas limitações.

Palavras-chave: liderança, organizações, motivação, mundo dos negócios.

## ABSTRACT

The paper of the leadership in the current world of the businesses is characterized by the incited global competitiveness, the necessity to manage changes, the explosion of new knowledge, the increasing presence of business-oriented innovative models and the management of specialized staff and to multidiscipline through relations of diversified works. In this context of challenges, the leadership became crucial for the effectiveness of the organizations. Inside of this scene, the development of the ability of the leadership, in all the organizations levels, plays a basic role so that the company gets permanent competitive advantage. Another important aspect in the world of the businesses is that today the leadership is not individual and yes of team, where the main focus of the leader is to create processes, to raise questions, to identify and to coexist the paradoxes, to integrate the analytical one to the affective one, to have global thoughts and behaviors, and not to restrict the mere solution of problems in regional or national level. Ahead of the research carried through in Bombril S.A., one evidences that beyond awaking the interest in the collective and organization learning, the leader of today must promote environments for the creative expression. The motivation in the individuals if of the one of intrinsic form, each one developing distinct motivations impulses at different moments, recognizing that these forces directly affect the way to face the work and its proper lives. In the organization conflicts between the individual objectives and the organizations objectives always exist, to the measure that the companies pressure to reach its goals, they deprive the individuals of the satisfaction to take care of its personal objectives and vice versa. The reciprocity between individuals and organizations and its relations of interchange are important for the study of the organizations and an attempt of rocking of its contributions and its limitations.

Word-key: leadership, organizations, motivation, world of the businesses.



## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E GRÁFICOS.

Figura 1 – Ciclo Motivacional. ....	16
Figura 2 – A Hierarquia das Necessidades, Segundo Maslow. ....	17
Quadro 1 – Facilitadores ou Forças Impulsoras. ....	33
Quadro 2 – Dificultadores ou Forças Restritivas. ....	33
Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados. ....	38
Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados. ....	38
Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados. ....	39
Gráfico 4 – Nível de escolaridade. ....	40
Gráfico 5 – Tempo de empresa dos entrevistados. ....	40
Gráfico 6 – Planos para o futuro dos entrevistados. ....	41
Gráfico 7 – Relacionamento com outros funcionários. ....	42
Gráfico 8 – Motivação para trabalhar na empresa. ....	43

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	13
2.1	Tipos de Motivação .....	18
2.2	Conflitos .....	20
2.3	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	21
3	ASPECTOS MOTIVACIONAIS .....	24
3.1	Ações de Comunicação .....	24
3.2	Ações de Endomarketing .....	26
3.2.1	Instrumentos Utilizados na Prática do Endomarketing .....	28
3.2.2	O Fator de Sucesso nas Organizações.....	31
3.3	Fatores Motivacionais .....	32
4	ESTUDO DE CASO.....	34
4.1	Caracterização da Empresa.....	35
4.2	Coleta de Dados .....	36
4.3	Estrutura Organizacional da Bombril S.A.....	36
4.4	Levantamento, Análise e Discussão dos Dados .....	37
	CONCLUSÕES .....	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48
	Apêndice I – Questionário de Entrevista aos Funcionários da Empresa .....	51

# 1 INTRODUÇÃO

Nesse trabalho de pesquisa será comentado um assunto que hoje as organizações ainda estão muito aquém do esperado. Refere-se à má qualidade de vida e da insatisfação dos colaboradores dentro da organização.

A falta de motivação é um sério problema que causa a baixa produtividade das empresas, e devido a esse problema, que se torna necessário o desenvolvimento dessa pesquisa. Hoje a motivação é tratada como prioridade dentro de algumas empresas, e deve ser adotada por todas, para satisfação das partes envolvidas.

Para haver um bom relacionamento entre todos os funcionários e principalmente, dos que ocupam cargos considerados mais simples, deve existir uma boa comunicação que possibilite maior interação deles em relação aos superiores. Contudo, há divergências entre chefes e empregados, onde os primeiros são acrescidos de poder e usufruem deste para manipular os segundos, que por sua vez não fazem questionamentos à cerca das decisões tomadas e posteriormente, impostas pelos patrões. Esse distanciamento é algo que interfere diretamente no processo de motivação dos colaboradores.

A metodologia utilizada para a formulação do referido estudo é realizada através da pesquisa bibliográfica que buscou estruturar o conhecimento científico sobre o assunto, com buscas via Internet, livros e artigos especializados no assunto e com um estudo de caso na empresa Bombril S.A.

A pesquisa está dividida em quatro capítulos. No primeiro, será dada a introdução deste trabalho de pesquisa focando os principais objetivos e contextualização em relação ao trabalho motivacional nas empresas. No segundo capítulo serão enfatizados os tipos de motivação, suas motivações e a Qualidade de Vida do Trabalho (QVT) que os funcionários tanto almejam em seu local de trabalho. No terceiro os aspectos motivacionais é o ponto principal deste capítulo, assim como também as ações do endomarketing para um maior sucesso na empresa e os bons resultados que surgem, quando as organizações respeitam as pessoas em sua individualidade, valorizam os pontos fortes no dia-a-dia e, principalmente, oferecem oportunidade de exercerem o potencial criativo. No quarto e último capítulo será

contextualizado o estudo de caso que será realizado através de um questionário com 12 perguntas, aplicados a 12 funcionários da empresa Bombril S.A. Em seguida a conclusão em que finaliza todo esse contexto motivacional e finalizando as referências, dos quais os livros, artigos e documentos utilizados nos diferentes capítulos desta pesquisa serão devidamente mencionados, diante de uma ordem alfabética.

A metodologia utilizada para a formulação do referido estudo é realizada através da pesquisa bibliográfica que buscou estruturar o conhecimento científico sobre o assunto, com buscas via Internet, livros e artigos especializados no assunto e com estudo de caso na empresa Bombril S.A.

O objetivo geral deste trabalho é apontar a importância da motivação dentro da empresa, já que esta tem como metas alcançar efeitos imediatos. Por sua vez o empregado que recebe uma boa motivação está inteiramente, disposto a contribuir para um resultado eficaz à empresa e satisfeito com o próprio desempenho. Os objetivos específicos: mostrar como a motivação pode ajudar no desenvolvimento da empresa e nos relacionamentos entre os empregados; o reconhecimento da importância do funcionário através de benefícios diretos.

Todo esse contexto motivacional deve-se às relações criadas no ambiente, onde o funcionário está diretamente envolvido no processo, não é uma peça à parte. O posicionamento hierárquico deve ser mantido de maneira a não ofender os subordinados, pois é essencial uma boa relação entre o patrão e o empregado. Há inúmeras maneiras de abrir caminhos para a motivação profissional, além da harmonia no relacionamento. Oferecer subsídios para que o colaborador possa estar satisfeito com o trabalho, pois busca algo que atenda os anseios. Onde o trabalho pode influir pragmaticamente, trazendo benefícios que mostram melhor desempenho podendo ser uma gratificação no salário, ou até levando à destaque do funcionário na empresa, servindo de bom exemplo a todos.

Assim a motivação é uma ferramenta bastante poderosa para interferir de maneira positiva no desempenho dos funcionários, pois um funcionário bem motivado pode atribuir maiores valores à função e gerar expectativas que beneficiem a empresa como um todo. Tendo em vista que não é uma máquina, e sim, um ser pensante e inovador que possui características próprias, desejos e projetos de vida.

Desde o início do século, as organizações vêm exigindo um novo tipo de trabalhador. Esse novo homem não somente se debate com a difícil arte de bem

viver, mas se depara também com a necessidade de acompanhar os constantes avanços tecnológicos, além de enfrentar o desafio de estar sempre a par de uma imensa carga de informações.

O trabalhador motivado executa o cargo de maneira consciente, agregando valores positivos dentre eles, uma melhoria na mão-de-obra e no próprio enaltecimento da função desempenhada. Porém há aqueles que funcionam como homens-máquina, não agregam valores e concretizam o trabalho sem consciência e da importância que aquele determinado produto vai gerar no mercado. Também o colaborador pode se manter motivado quando realiza necessidades e objetivos de vida, através da empresa em que trabalha.

Uma base mais concreta traz maiores resultados às empresas, que podem adquirir no treinamento pessoal. Investir na qualificação está estreitamente relacionado à obtenção de respostas positivas tanto para o colaborador, como para a empresa que passa a ser vista com maior credibilidade no mercado e receberá mais respeito e engajamento dos profissionais que se sentem mais aptos ao desenvolverem funções.

Não basta somente adquirir informações e lançá-las, é preciso que haja a interação desses dados, deste modo a comunicação produz um efeito imediato, porém este deve ser mais bem aproveitado em todos os aspectos. Então, o que se tem é a coabitação em detrimento de algo rígido que no caso são as informações. Na realidade nota-se a profunda necessidade de interagir com o outro, pois dessa maneira será possível alcançar as metas sem deixar resquícios negativos.

## 2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

São muitas as teorias sobre a motivação e a satisfação das pessoas tanto com o trabalho como no mesmo. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa deslocar-se, mover-se. Motivação é um estado interno resultante de uma necessidade que desperta certo comportamento, com o objetivo de suprir essa necessidade. Os usos que uma pessoa dar às suas necessidades humanas dependem da motivação, desejos, carência, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença do desempenho de cada uma (RODRIGUES, 1994).

As organizações e as pessoas numa mesma base de estudo, buscam racionalmente atingir seus objetivos.

[...] os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação [...] A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização (CHIAVENATO, 2004, p. 54).

Outra visão que parece adequada para o estudo da motivação no trabalho do conhecimento é a que define o contrato psicológico. Não se trata de um contrato convencional, já que a sua maior parte não pode ser escrita e nem falada. Segundo Kondo (1991, p. 10):

Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta renda psicológica talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Nessa ótica, a motivação depende de duas condições básicas, conforme enfatiza Kondo (1991, p. 12):

a) Até que ponto as expectativas das pessoas sobre o que a organização lhes dará e o que eles devem dar à organização em troca coincidirem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber; b) supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado, por exemplo: dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidade de crescimento e desenvolvimento em troca de alta qualidade e esforços criativos, ou combinação variadas dessas coisas.

O termo motivação origina-se do campo da psicologia, direcionado ao estudo do comportamento humano, principalmente no que se diz respeito à compreensão dos motivos ou fatores que levam aos diferentes tipos de comportamento.

Assim a motivação pode ser concebida como uma energia que mobiliza e direciona um comportamento, sendo observada através do comportamento e analisada através dos fatores que lhe servem de estímulo.

Para Vianna (1999, p. 35) “motivação é a força que nos estimula a agir”. No passado acreditava-se que essa força precisava ser injetada nas pessoas. Atualmente, sabe-se que cada um tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.

A motivação pode ser notada de diversos modos, onde sempre vale a pena observar se a equipe revela-se otimista, voluntária ou apta para as novas oportunidades. Um grupo no qual cada integrante se preocupa com os interesses dos demais costuma ser uma fonte de motivação; outro fator é a atitude das pessoas em relação ao trabalho.

Pode-se descobrir diversos caminhos para tratar da motivação humana. Segundo Kondo (1991), deve-se prestar atenção não apenas às diferenças de personalidade, que são evidentes nas pessoas, mas também aos traços humanos comuns que existem debaixo dessas diferenças, ou seja, a natureza humana.

De acordo com Vianna (1999), a motivação é uma variável interveniente por que não pode ser vista, ouvida ou tocada, somente pode ser inferida por meio do comportamento, isto é, somente pode-se julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação de seu comportamento.

Torna-se necessário primeiramente definir a motivação, pois desta maneira pode-se medir presumidos indicadores. Se um aluno tira notas melhores do que seus colegas com a mesma inteligência que os demais, diz-se que esse aluno tem alta motivação, somente tendo como indicadores a observação.

As pessoas se comportam em conseqüência de certas motivações. O administrador torna-se eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento. Segundo Rodrigues (1994, p. 27), três destas razões são fundamentais:

a) percepção: é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies em torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos elementos em qualquer situação.

b) atitudes: O conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões e valores, podem ser percebidos como forma de conjunto mental. Não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente causa direta do comportamento, outros fatores também interferem.

c) mecanismos de defesa: É um processo de comportamento adicional, mantém o equilíbrio e a constância, relativamente ao auto-conceito do indivíduo, isto é, repressão, agressão, interiorização, compreensão, fantasia, racionalização e outros.

A base para a motivação é o reconhecimento e o exercício dos fatores humanos relacionados com o conteúdo do trabalho, particularmente a criatividade e a sociabilidade. Entretanto, as prioridades para as quais a motivação deve se voltar irão mudar conforme as tendências da sociedade, que passa por grandes transformações.

O equilíbrio desejado só será atingido, quando a satisfação da necessidade for satisfeita. Quando o indivíduo não atinge a satisfação da necessidade, ele entra em frustração ou então a tensão é substituída pela satisfação de uma nova necessidade.

O ciclo motivacional dá início para estímulo de uma determinada satisfação diante da necessidade de desequilíbrio do organismo. Enquanto a necessidade não for atendida, o desequilíbrio continua. Um novo equilíbrio só será atingido quando forem colocados em prática comportamentos correspondentes a essa necessidade.



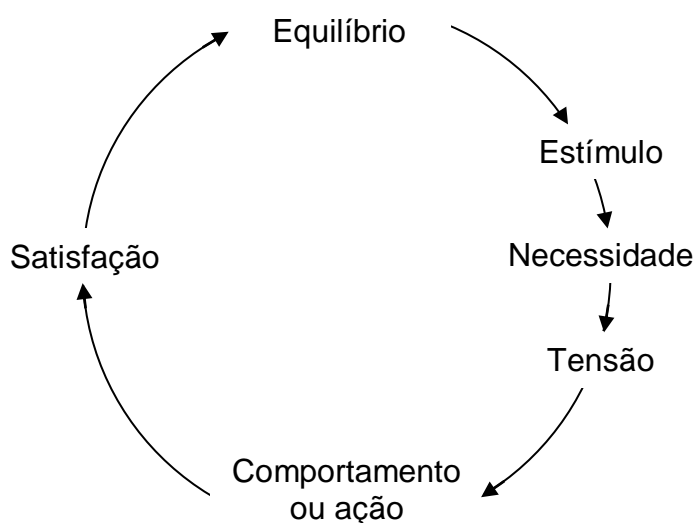


Figura 1 – Ciclo Motivacional.  
Fonte: KANNANE (1995, p. 34).

O funcionamento da motivação é de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico.

Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente necessária.

Como sintetiza Maslow *apud* Maximiano (2002), as principais teorias da motivação diante das necessidades humanas, estão dispostas em cinco níveis. Dentre elas compreendem: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto realização, logo então arranjadas em uma pirâmide hierárquica de importância e de influência no comportamento humano. Senão conceitua-se:

- necessidades fisiológicas: são as necessidades inatas ou biológicas, e sua principal característica é a satisfação cíclica para garantir a sobrevivência do indivíduo. São elas: fome, repouso, abrigo e outras. Quando essas necessidades não são satisfeitas, o comportamento das pessoas fica comprometido;

- necessidades de segurança: quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. São elas: proteção contra o perigo, doença, desemprego, roubo. Quando essas necessidades não são satisfeitas, as pessoas ficam transtornadas;

- necessidades sociais: quando as necessidades mais baixas estão

relativamente satisfeitas. São elas: amizade, afeto, amor. Quando essas necessidades não são satisfeitas levam à solidão;

- necessidades de estima: são as necessidades relacionadas a auto-avaliação e auto-estima. Quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade levando ao desânimo.

- necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas, estão relacionadas como autonomia, independência, autocontrole e competência. São as necessidades de cada pessoa realizar o potencial e se desenvolver como criatura humana.

Segundo Chiavenato (1985), enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita intrinsecamente com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas.

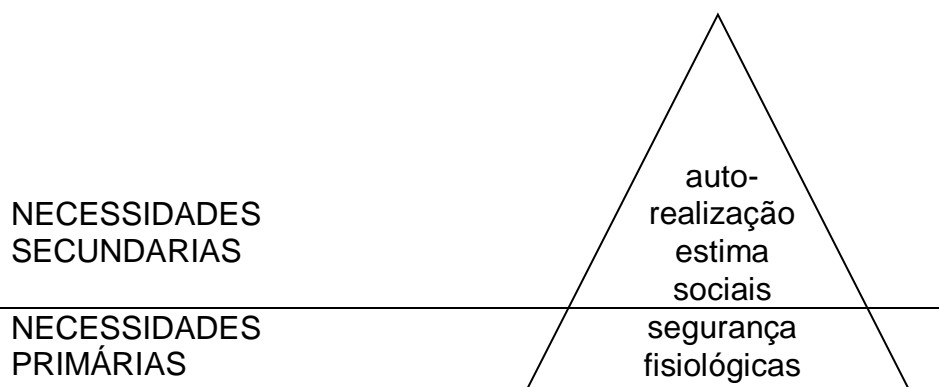


Figura 2 – A Hierarquia das Necessidades, Segundo Maslow.  
Fonte: Chiavenato. 1983, p. 367.

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Segundo Herzberg *apud* Chiavenato (1985), a motivação das pessoas depende de dois fatores:

- fatores higiênicos: são condições que satisfazem o empregado enquanto trabalha, isto é, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes e outros. Quando esses fatores são precários provocam a insatisfação do empregado.

- fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo. Quando os

fatores motivacionais são ótimos, elevam a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

## **2.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO**

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos, principalmente em descobrir o que leva as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas.

A grande parte dos gestores tenta encontrar uma resposta para esta questão, onde somente depois de se conhecer as fontes de motivação dos trabalhadores, é que se pode esperar ganhos adicionais efetuando ao mesmo tempo uma eficaz gestão dos recursos humanos.

Para as motivações existem várias classificações. No entanto, dois tipos de grande importância para as organizações, serão destacados: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

A Motivação Intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, que segundo Bergamini (1997), pode estar ligada a um desejo, esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação.

Esses impulsos são considerados representantes de determinadas formas de comportamento, que os seres vivos procuram estabelecer o equilíbrio.

Quando esse equilíbrio não é alcançado, a satisfação nunca é plena, sendo o desequilíbrio orgânico e psicológico que impulsiona o ser humano a buscar o que seja capaz de saciar as carências naquele momento.

Quanto maior o estado de carência, como focaliza Lessa (1999), maior será a motivação vigente, fazendo com que a necessidade seja sinônimo de motivação.

O não atendimento destas necessidades, ameaça à integridade física e psicológica do indivíduo, havendo uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo. Bergamini (1997, p. 15) aborda que:

A satisfação de uma necessidade não paralisa o ser humano, o próprio fato de satisfazer a uma necessidade, faz com que outra venha à tona, assim uma nova conduta de busca rumo ao objetivo motivacional. Levando em conta este desencadeamento, toda e qualquer generalização sobre tipos de objetivos motivacionais que sejam mais freqüentemente perseguidos pela maioria dos indivíduos, parece ingênua e inadequada.

Cada pessoa a que se pretende ajudar oferecendo objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas.

Em relação às diferenças individuais, Kondo (1994, p. 10) comenta:

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos a um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual.

Conclui-se que aquilo do qual foi conceituado como motivação, só se torna possível na dimensão intrínseca das necessidades humanas. Um exemplo é quando o funcionário atua em uma função, que permite a auto-realização, proporcionando a elevação da auto-estima.

E, quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e os resultados superam a expectativa vislumbrada pela empresa.

Já motivação extrínseca de acordo com Bergamini (1997), propõe que o interesse dos funcionários pelas recompensas externas tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório, isto é, através de bônus salarial, financiamento de entretenimentos e outros.

Segundo Bergamini (1997, p. 16), constituem o contexto do cargo:

- condições de trabalho e conforto;
- políticas de organização e administração;
- relações com o superior;
- competência técnica do supervisor;
- salários;
- segurança no cargo;
- relações com colegas.

Bergamini (1997) ainda enfatiza que vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que

desenvolveram um estudo mais apurado sobre o assunto, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado através das técnicas de condicionamento.

O comportamento humano, do pressuposto comportamentalista, passa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente.

Pode-se entender que a motivação extrínseca sente este estímulo interno positivo, onde busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado.

## **2.2 CONFLITOS**

Os conflitos existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de quaisquer sistemas familiar, social, político e organizacional.

O conflito pode ser classificado como um estado de tensão que resulta de uma tensão interior vivida pelo sujeito, quando se depara com motivações inconciliáveis.

Serve como fonte de idéias novas, podendo levar a discussões abertas sobre determinados assuntos, o que se revela positivo, pois permite a exploração de diferentes pontos de vista, interesses e valores.

O conflito para Martinelli (1998, p. 12) “é um elemento importante, seja na dinâmica pessoal ou organizacional, sendo um fator inevitável”.

Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não se pode contê-lo. Inúmeros profissionais disseminando fórmulas e estratégias para trabalhar com os conflitos, no entanto se faz necessário conhecê-los e saber qual é a sua amplitude e como estar preparado para trabalhar com eles.

Segundo Martinelli (1998, p. 16), existem vários tipos de conflito e sua identificação pode auxiliar a detectar a estratégia mais adequada para administrá-lo:

.conflito latente: não é declarado e não há, mesmo por parte dos elementos envolvidos, uma clara consciência de sua existência. Eventualmente não precisam ser trabalhados;  
.conflito percebido: os elementos envolvidos percebem reacionalmente a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas sobre o mesmo;  
.conflito sentido: é aquele que atinge ambas as partes, em que há emoção e forma consciente;  
.conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Os conflitos interpessoais nas organizações, ressalta Martinelli (1998), podem ocorrer em virtude de vários motivos, tais como: diferenças de idade, sexo, valores, crença, falta de recursos materiais, financeiros, por diferença de papéis, podendo ser dividido em dois tipos:

- hierárquicos: que colocam em jogo as relações com a autoridade existente. Ocorre quando a pessoa é responsável por algum grupo, não encontrando apoio junto aos subordinados e vice-versa. Neste caso, as dificuldades encontradas no dia-a-dia deixam a maior parte das pessoas envolvidas desamparadas quanto à decisão a ser tomada.

- pessoais: dizem respeito ao indivíduo, à maneira de ser, agir, falar e tomar decisões. Em geral, o conflito das pessoas não se falarem, isto é, as rixas pessoais, surgem a partir de pequenas coisas ou situações nunca abordadas entre os interessados, os resultados é um confronto tácito que reduz muito a eficiência nas relações.

Saber lidar com as situações de conflito são essenciais para as pessoas e as organizações, como fonte geradora de mudanças, pois é das tensões conflitivas e dos interesses das partes envolvidas, que nascem as oportunidades de crescimento mútuo. No momento atual, as organizações pedem mudanças, e o primeiro ponto a ser mudado é a forma de conseguir que as pessoas façam aquilo que precisa ser feito.

### **2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)**

A Qualidade de Vida no Trabalho – (QVT) sintetiza um conjunto de ações interligadas que abrange melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e

estruturais no ambiente de trabalho sintonizando para o alcance das condições plenas de desenvolvimento humano. Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho.

Para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. Segundo Chiavenato (2004, p. 365), tem-se:

Para atender ao cliente externo, não se deve esquecer o cliente interno. Para conseguir satisfazer ao cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer a seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. A gestão da qualidade total em uma organização depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isto depende de quão bem se sentem as pessoas trabalhando dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (1999), a QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptação a mudanças dentro do ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças. Devido a esta grande importância da QVT, surge a necessidade de conhecer como proporcionar QVT, isto é como eliminar os fatores que impedem um bom ambiente e como otimizar a QVT.

Chiavenato (1999) aponta diversos fatores que são envolvidos pela QVT:

- Satisfação com o trabalho executado;
- As possibilidades de futuro na organização;
- O reconhecimento pelos resultados alcançados;
- O salário recebido;
- Os benefícios auferidos;
- O relacionamento humano dentro do grupo e da organização;
- O ambiente psicológico e físico de trabalho;
- A liberdade e responsabilidade de decidir e
- As possibilidades de participar.

As diversas abordagens teóricas sobre QVT, demonstram uma preocupação marcante com os aspectos internos da organização, particularmente

com o desenho do cargo e as condições físicas do ambiente de trabalho. Neste contexto, o homem tende a ser focado apenas como um ser produtivo, sendo deixado de lado o ser humano total, que interage não só com o ambiente organizacional, mas principalmente, com o ambiente externo que abrange, entre outros aspectos, a família, os amigos e as atividades de cultura, lazer e religião.

Para Sampaio (1999), a QVT consiste em uma intervenção na organização e no processo de trabalho, não se reduzindo ao cumprimento de leis ou à discussão de direitos dos trabalhadores. Os valores e as crenças das organizações precisam ser repensados, revisados e quem sabe, modificado ou atualizado.

Dentro desse contexto, no qual as organizações buscam produtividade e processos de mudança que tenham o objetivo de melhorar o posicionamento competitivo no mercado, a QVT vem ganhando espaço como valor intrínseco das práticas de competitividade de forma simultânea ao bem-estar organizacional. A QVT é uma questão de competitividade.

Cada vez mais se nota que as empresas estão investindo em programas de bem-estar dos colaboradores, visando melhorar a qualidade de vida dos funcionários. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) está assumindo uma importância sem precedentes no sucesso organizacional. Dependendo do grau de satisfação das pessoas em relação à empresa e ao ambiente de trabalho.



### **3 ASPECTOS MOTIVACIONAIS**

O caminho para a motivação para a QVT, segundo Bergamini (1997), segue a seguinte linha geral:

1. Treinamento da administração operacional: os gerentes e supervisores deverão aprender a tornarem-se líderes. Para tanto, devem receber treinamento nas artes da liderança e da delegação.

Além disso, é preciso ensiná-los a desenvolver a percepção e o conhecimento de seus subordinados, para que possa haver o diagnóstico do nível de maturidade.

2. Diagnóstico do nível de maturidade: cada líder deve então identificar o grau de maturidade de cada subordinado. Existem questionários e metodologias que auxiliam neste sentido.

A partir daí, então, pode-se começar o processo de amadurecimento do trabalhador, que deve ser lento e gradual.

3. Satisfação das necessidades: é preciso que o líder identifique as necessidades que devem ser satisfeitas para cada nível de maturidade.

A satisfação destas necessidades constitui-se em fator necessário, porém não suficiente, à mudança de nível de maturidade.

#### **3.1 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO**

Atualmente os modelos de comunicação utilizadas pelas organizações são determinados pelos agentes internos e externos que se influenciam nas empresas. Segundo Bekin (1995), torna-se necessário uma clareza das ações e objetivos com o fim de se tornarem uma coisa só e toda a estrutura passa a caminhar em conjunto. Para que ocorra, torna-se necessário que a comunicação interna flua sem barreiras e deixando bem nítido para as pessoas seu papel dentro dos processos administrativos-operacionais da organização, para que os resultados sejam satisfatórios.

É dentro de uma sistemática de comunicação eficiente, que se situa a importância do planejamento em todas as formas de comunicação em uma

organização.

Independente do tamanho da organização, o relacionamento entre a diretoria e os funcionários, hoje assume papel importante. A comunicação interna em uma organização torna-se fator essencial, pois é um diferencial competitivo. A comunicação empresarial interna é de suma importância para o desenvolvimento das empresas e engrandecimento dos funcionários.

Como destaca Torquato (1986, p. 9) quinze são as estratégias de comunicação empresarial. São elas:

- Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada;
- Abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação;
- Tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial;
- Valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação;
- Estabelecer uma identidade transparente e forte para projeção externa;
- Criar uma linguagem sistêmica e uniforme;
- Valorizar o pensamento criativo;
- Acreditar na comunicação como um poder organizacional;
- Reciclar periodicamente o corpo de profissionais;
- Investir maciçamente em informações;
- Ajustar os programas de marketing social ao contexto sócio-político;
- Valorizar os programas de comunicação informal;
- Assessorar, não apenas executar programa de comunicação;
- Focar a comunicação para prioridades; e
- Ter coragem para assumir riscos e gerar inovações.

De todas as ações que levariam a um total impulso na qualidade de comunicação de uma empresa, Torquato (1986) enfatiza que merecem destaque duas estratégias, isto é: quando se fala do planejamento de uma comunicação de maneira sinérgica e integrada, não escondendo nada de ninguém; e quando se fala que se deve acreditar na comunicação como um poder organizacional e, em crescimento e valorização da empresa.

Cada um pode preparar seu trajeto profissional e, a partir daí, encontrar a organização que dará guarida a seus propósitos das pessoas com os das organizações, ambas sairão lucrando.

Enfim, as barreiras sempre existirão, mas hoje a preocupação nas organizações são as mudanças e como aceitá-las.

## 3.2 AÇÕES DE ENDOMARKETING

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas para o público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou dependendo do caso, o consumidor. As ações do endomarketing, como nomeia Cerqueira (1999) têm seis fatores importantes para aplicação. São eles:

- Treinamento
- Recompensa financeira;
- Anos de carreira;
- Participação nos lucros;
- Reconhecimento profissional; e
- Promoções por mérito.

As empresas devem assegurar o recrutamento de funcionários altamente motivados, orientados ao cliente, com mentalidade para a finalidade da empresa, porque alterar ou mudar as atitudes dos funcionários, para que compreendam o efeito que seu trabalho tem sobre elas. Boa comunicação ajuda a melhorar a satisfação no trabalho e na coordenação interfuncional.

Manter os empregados de uma organização motivados, integrados e rendendo o máximo, é uma necessidade que se impõe às empresas, na busca de maior competitividade no mercado.

Para que o plano de marketing tenha sucesso, a motivação da equipe de trabalho é considerada fundamental. Nesse sentido, técnicas adotadas no marketing externo podem ser utilizadas com sucesso no âmbito da empresa.

A valorização das pessoas também justifica o investimento em comunicação. O público interno é um público multiplicador. Na família e no convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta e da confiança que tem nos produtos e serviços (KUNSH, 2003).

Em mercados competitivos, onde a qualidade dos produtos e serviços precisa ser cada vez mais aprimorada e desenvolvida. O diferencial humano torna-se fundamental, pois como aponta Cerqueira (2002, p. 30), “é através do empenho

de colaboradores que se alcançam melhores resultados”.

No Japão, muitos trabalhadores reinvestem a parcela de participação de lucros na empresa para lucrarem no futuro. A partir deste instrumento, é possível conseguir que o fator humano da empresa contribua para corrigir possíveis falhas. Na hora da falha uma diferença deste tipo pode fazer a diferença e fazer com que a organização ganhe em competitividade.

Segundo Bekin (1995), essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa. O comprometimento implica a adesão dos valores e objetivos da empresa por meio do endomarketing e pressupõe o trabalho em equipe, em um contexto marcado pela cooperação e pela integração dos vários setores da organização.

O endomarketing trabalha apoiado no instrumental fornecido pelo próprio marketing. Em endomarketing, o sentido de algo voltado para dentro, de interiorização, está no próprio significado de *endo*, e aí sendo a palavra grega *éndon*, tendo como significado ‘em’, ‘para dentro’, imprimindo a posição ou a ação no interior de algo, o movimento de algo caminhando para dentro de si mesmo.

O termo endomarketing foi utilizado pela primeira vez em 1975, e é uma criação pioneira, brasileira, necessidade pessoal e profissional como aborda Bekin (1995, p. 7):

Endomarketing ou marketing interno tem se tornado uma ferramenta de extrema importância para as organizações, pois constitui-se em um processo cuja meta é sintonizar e sincronizar todas as pessoas que trabalham na empresa, tanto na implementação quanto na operacionalização de ações mercadológicas.

Endomarketing deve ser trabalhado como uma ferramenta de comunicação e integração permanente. O endomarketing foca o público interno e tem o objeto de conscientizar funcionários e chefias para a importância de atendimento de excelência ao cliente.

Endomarketing possui uma importância estratégica, não podendo ser separado do marketing, sendo o endomarketing, o marketing dentro da empresa. O marketing interno, devido ao nome, é usualmente confundido como endomarketing mesmo sendo conceitos diferentes.

A função do endomarketing é integrar a noção de cliente nos processos da estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. O objetivo é atrair e reter o cliente interno, que são os funcionários, com a meta de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e

retendo os clientes externos.

### **3.2.1 Instrumentos Utilizados na Prática do Endomarketing**

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados para a implantação de um processo com êxito. É importante destacar que os instrumentos devem ser adequados à realidade da empresa e devem ser executados a partir de um plano de implantação.

Inicialmente pode-se constatar que todos os instrumentos utilizados pela área de marketing para ações com o cliente/consumidor podem ser utilizados para o endomarketing. Os instrumentos tradicionalmente utilizados pelo marketing segundo Bekin (1995, p. 15) são: folders, material promocional, pesquisa de satisfação, painéis, comerciais, jornal, atividades festivas com clientes, entre outros.

Bekin expôs alguns aspectos (1995) que devem ser considerados na definição dos instrumentos utilizados internamente como: contatos diretos entre os diversos níveis da empresa, processos de recompensa para o grupo e uma ampla rede de comunicação entre todos os níveis da empresa.

Brum (1998) relaciona os instrumentos operacionais que podem ser utilizados, tais como: confecção de vídeos que podem ser institucionais, de apresentação dos produtos (tem como objetivo colocar em contato direto a equipe interna com a realidade em que o produto é utilizado); manuais técnicos e educativos os quais apresentam os produtos, os serviços os lançamentos, as tendências (em relação à tecnologia e à moda); revista com história em quadrinhos; jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários.

Conforme Cerqueira (2002) pode ser utilizada a versão do jornal de parede; cartazes motivacionais, informativos e de forma de quebra-cabeça, sempre com o objetivo de passar novas informações para equipe interna; canais diretos em reunião com o diretor; palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, as tendências e evolução; grife interna que pode ser utilizada em roupas, bonés e acessórios; memória, ou seja, o resgate da história da empresa, com objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem; rádio interno para a divulgação de notícias; vídeo jornal para a divulgação de

lançamentos, pronunciamentos de diretores e gerentes; intranet; convenções internas: uso da equipe interna para divulgação de atividades; manuais de integração: muito utilizados para divulgação de alguns aspectos da cultura organizacional.

Vários são os instrumentos que podem ser utilizados. Eles apresentam uma variação em relação ao custo de implantação e manutenção, nível de envolvimento da coordenação no tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento, abrangência com o número de funcionários envolvidos e durabilidade com a necessidade de atualização.

Assim, uma empresa possuidora de pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo de marketing interno deve evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação. Caso contrário corre o risco de ter problemas no desenvolvimento do plano.

Os encontros de comunicação têm periodicidade anual e mensal. Os primeiros têm como pauta principal a divulgação das metas anuais e são promovidos em cascata - reuniões sucessivas em que os participantes situam-se na mesma hierarquia; porém, nas reuniões do nível operacional, um dos diretores se faz presente. As metas são divulgadas e posteriormente acompanhadas e divulgadas nos canais competentes por meio de indicadores que exprimem a evolução do faturamento, da participação no mercado, da produtividade, da qualidade e da rentabilidade obtida.

Nesse encontro, realiza-se, também, uma atividade de caráter educativo e conduzida por profissionais externos. Ao final, os participantes são agraciados com um brinde. Nos encontros mensais, também promovidos em cascata, entre chefes e subordinados, os indicadores são acompanhados com maior detalhamento. O supervisor da área aproveita o momento para fazer uma análise geral do setor, discutir melhorias, apresentar funcionários novos e divulgar outras notícias de interesse do grupo.

Finalmente, a festa de datas mais significativas, assim como a da conquista do prêmio de qualidade pela empresa, são instrumentos que se incluem entre os de caráter eventual. Pela natureza, são atividades que exigem planejamento específico e único. Depois de realizadas passam a integrar a história da empresa, contribuindo para cimentar os valores e a cultura.

As etapas seguintes são desenvolvidas com a estreita medição dos resultados obtidos e técnicas específicas visando o melhor aproveitando possível do endomarketing não se esquecendo que não existe uma lista exclusiva de atividades que devam pertencer apenas a um programa de endomarketing.

Praticamente, qualquer função ou atividade que tenha impacto, de uma forma ou de outra, sobre a consciência da ação voltada para clientes, pode ser nela incluída. É claro que isto advém da noção de que, para ser efetivo, o endomarketing, antes de tudo, tem de se tornar parte da filosofia de gestão dos Recursos Humanos.

Pode-se dizer que o Marketing e a área de Recursos Humanos estão totalmente envolvidos quando se trata de endomarketing. Os clientes dos Recursos Humanos são principalmente os integrantes do corpo funcional da empresa, para onde são dirigidas as ações de vital importância, incluindo-se, entre elas, as de marketing interno, fundamentais para a difusão de valores e da missão organizacional.

A introjeção, pelos colaboradores, dos aspectos estratégicos e da filosofia que norteia o trabalho transparecerá no mercado, através do contato com o público externo. O marketing interno contribui de forma considerável para a imagem institucional da empresa, facilitando também o agregamento de fornecedores alinhados à maneira de empreender da organização.

Os bens maiores de qualquer empresa, o capital humano e o capital do cliente, devem receber atenção prioritária e a associação laborativa dos profissionais de Marketing e Recursos Humanos. Estes, com experiência em psicologia organizacional, conhecimento da clientela interna; aqueles, com instrumental de comunicação, logística e de conhecimento da demanda.

E certamente trarão as vantagens competitivas tão procuradas nos dias de hoje, onde a venda de soluções customizadas a consumidores cada vez mais exigentes necessita de uma integração de todos os procedimentos à estratégia organizacional, de forma a obter-se diferenciação, qualidade, produtividade, competitividade e referência.

Uma vez que estas qualidades são predominantemente fornecidas pelos integrantes da empresa, e estas pessoas é o foco principal do Marketing, como da gestão de Recursos Humanos, nada mais natural que a cooperação entre os dois ramos do conhecimento, unidos na busca de resultados que visem a consecução da missão empresarial.

### **3.2.2 O Fator de Sucesso nas Organizações**

Na humanidade a emoção, o envolvimento, a participação e a comunicação são fatores que compõem o denominador comum, em razão de problemas de formação ou de conjuntura, mas se a empresa não possuir funcionários que pensem em como melhorar, criar e agregar cada vez mais valores ao trabalho, não terá o sucesso de que necessita para ser competitiva.

A grande razão de ser de uma empresa são os acionistas, os clientes, a equipe e a comunidade, a partir dos fornecedores, as pessoas, da tecnologia, do método e dos produtos e serviços. É importante que as empresas tenham planejamentos de longo e curtos prazos, nos quais estejam incluídos os funcionários. Uma empresa cresce com a soma das ações inteligentes de cada um dos seus colaboradores. O sistema de gestão é também considerado um fator eficaz e que envolve estabilização de processos de qualidade, custos, segurança e meio ambiente (CERQUEIRA, 2002).

A empresa é constituída por pessoas, capital intelectual, operadores e líderes, por bens e por sistemas. O trabalho desenvolvido numa empresa tipicamente burocrática tem as ordens dadas por gerentes e obedecidas por operadores, já numa empresa moderna, os gerentes são substituídos por líderes, que motivam os colaboradores e distribuem as informações de que dispõem para que haja uma gestão de todos (BEKIN, 1995).

As pessoas que participam do processo da gestão estratégica de uma empresa, devem ser consultadas sobre as mudanças que poderiam ser promovidas, essas pessoas são consideradas o centro da empresa. São elas que conhecem realmente os problemas que começam na parte operacional da empresa. Além delas terem cérebro e coração, as pessoas têm sentimento, o que tem de ser muito respeitado, pois só serão alcançados objetivos estratégicos através de uma ponte que una as metas da organização com os objetivos pessoais de cada uma das pessoas envolvidas no processo.

Um dos grandes problemas das empresas, são as falhas na comunicação da estratégia. A pirâmide que sempre existe numa organização, não permite o melhor acompanhamento do processo. Cada pessoa dentro de uma empresa tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual está inserido, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem



seu trabalho e encaram suas vidas. Essas forças refletem os elementos de cultura na qual as pessoas cresceram. Estar atento aos fatores que influenciam o cenário econômico e buscar alternativas, conforme aborda Cerqueira (2002), são exigências fundamentais num período em que crises de mercado são desencadeadas a todo o momento.

A postura empresarial de quem está à frente de um negócio é um dos fatores que faz a diferença no sucesso do empreendimento. A atitude tomada diante das oportunidades e dificuldades é o que distingue os empresários que trabalham com o mesmo potencial de gestão e sob as mesmas condições de mercado, mas com resultados diferenciados.

### **3.3 FATORES MOTIVACIONAIS**

O trabalhador enquanto pessoa tem necessidades essenciais para se motivar e manter-se motivado para continuar na busca do crescimento pessoal e profissional e de auto-realização.

O trabalhador necessita de fatores motivacionais, segundo Reis (2003, p. 38) que são classificados em: trabalho interessante; maior responsabilidade; crescimento; desafios; reconhecimento e participação.

O valor do trabalho está perdendo espaço e dando caminho para algumas discussões, se o trabalho ainda é uma fonte motivacional desde o trabalho mais repetitivo até o mais criativo. O trabalho deixou de ser fonte de satisfação e qualidade de vida, passando a exercer o papel de meio de sobrevivência e de esperança. Cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois as pessoas têm emoções distintas. A motivação na equipe de trabalho é fator decisivo na excelência da qualidade. Os fatores que trazem motivação à força de trabalho devem ser explorados para o benefício da organização e como consequência da força de trabalho, sem a qual não há existência de nenhuma instituição.

Muitas foram as teorias acerca de motivação das pessoas e do que ela é, e representa. Cada teoria tem abordagem própria, dando maior ênfase à determinados fatores que outros, dando contribuição para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Reis (2003) acredita que seguindo os passos citados poderá manter uma equipe unida para o alcance das metas e objetivos da empresa.

É uma lista que abrange itens que o administrador poderá trilhar para conseguir uma equipe motivada. Para conquistar a motivação perdida dos funcionários, algumas forças impulsoras ou facilitadoras e também forças restritivas ou dificultadoras, podem ser aplicadas para resguardar a equipe motivada. Segundo Reis (2003, p. 90), são elas:

PROCESSOS	COMPORTAMENTOS
Compartilhar a visão	Otimismo / Motivação / Encorajamento
Planejar / Coordenar / Organizar / Delegar	Conscientização dos objetivos / Adaptabilidade / Sentido de direção.
Analisar problemas	Troca de idéias e experiências / Criatividade
Definir e atribuir tarefas	Comunicação clara e contínua
Acompanhar e avaliar	Incentivo / Reconhecimento
Formar e desenvolver equipes	Polivalência / Flexibilidade / Entrosamento / Altruísmo / Senso de coletividade / Sinergia
Liderar e agir pró-ativamente	Confiança / Respeito mútuo/Comprometimento
Treinar / Capacitar / Desenvolver habilidades	Autoconfiança / Segurança / Cooperação
Obter e disponibilizar recursos	Busca de resultados rápidos / Competência
Administrar os conflitos com coerência	Ética / Honestidade

**Quadro 1 – Facilitadores ou Forças Impulsoras.**

Fonte: Reis (2003, p. 90)

PROCESSOS	COMPORTAMENTOS
Centralizar decisões	Autoritarismo / Prepotência / Individualismo / Egocentrismo / Arrogância / Divagação
Burocratizar os processos	Sonegação de dados / Lentidão / Rigidez
Reduzir custos	Ansiedade / Medo
Reconhecer sem critérios	Competição / Estrelismo / Acomodação
Treinar em desacordo com as necessidades	Despreparo individual/ Incompetência
Negar e omitir recursos	Conflitos internos exacerbados
Contratar, transferir e demitir sem clareza	Ceticismo / Pessimismo / Insegurança
Administrar as tarefas sem metodologia	Apatia / Omissão / Irresponsabilidade
Promover e reconhecer por apadrinhamento	Ressentimentos / Intolerância
Impor critérios	Resistência ao novo e às mudanças / Insubordinação aos objetivos
Reagir tardiamente ao ambiente / mercado	Desorganização / Sentido de impotência

**Quadro 2 – Dificultadores ou Forças Restritivas.**

Fonte: Reis (2003, p. 90)

É preciso tomar o cuidado para não usar técnicas de motivação de ontem com os trabalhadores de hoje, deve-se empregar a combinação de várias abordagens no processo de motivação.

## 4 ESTUDO DE CASO

O trabalho constitui-se em estudo de caso, com suporte da pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva, utilizando levantamento de opinião, estudo exploratório e documental.

Para Severino (2000, p. 25), “a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos”. Havendo por parte do ser humano níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos, conforme o objeto do estudo, é natural a existência de diversos tipos de pesquisa, que possuem além do núcleo comum de procedimentos, suas peculiaridades próprias.

A pesquisa bibliográfica tem por finalidade segundo Marconi e Lakatos (2001, p. 41), “conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”. Para Severino (2000, p. 48) ela é “meio de formação por excelência e como resumo de assunto constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica”.

A pesquisa bibliográfica engloba toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, livros, pesquisas recentes, monografias, teses e outros e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações, como enfatiza Marconi e Lakatos (2001).

Outra forma de pesquisa é a descritiva, que segundo Severino (2000), observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los. Desenvolve-se, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujos registros não constam de documentos.

Estudo exploratório, que define objetivos e busca maiores informações sobre determinado assunto de estudo, realizando descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma; estudo descritivo, que é o estudo e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada; pesquisa de opinião, onde se procura saber atitudes, pontos de vista e preferências que as pessoas têm a respeito de algum assunto; pesquisa documental, através da investigação de documentos, a fim de se descrever e comparar usos e costumes, tendências e outras características (SEVERINO, 2000, p. 34).

## 4.1 Caracterização da Empresa

Em 14 de janeiro de 1948, Roberto Sampaio Ferreira funda a Abrasivos Bombril Ltda., inspirando-se em um novo produto fabricado nos Estados Unidos, a lâ de aço. Foi uma revolução para as donas de casa, pois sua função ia além do polimento das panelas: limpava vidros, louças, azulejos e ferragens.

No ano de lançamento, foram vendidas 48 mil unidades. Sucesso absoluto e imediato pela sua qualidade e versatilidade, logo ficando conhecida como o produto de 1001 utilidades.

É uma empresa líder de mercado nos vários segmentos em que atua. A Bombril S.A. acredita no trabalho em equipe e no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

Eleita a 9ª marca mais lembrada pela revista Exame, a Bombril ganhou os prêmios Prata e Festival (Bronze) na categoria Material de Comunicação com Públicos Internos e Intermediários do Festival Brasileiro de Promoção, Embalagem e Design, da revista About pelas peças *“prepare-se para mergulhar nas vendas para o lançamento de Pinho Bril Marine, e as panelas do Brasil inteiro já estão comemorando, para a nova embalagem do Bombril”*.

Bombril foi considerada a marca do século. Este reconhecimento veio de um grupo de especialistas em propaganda e marketing que elegeram as 21 marcas mais prestigiadas pelos consumidores brasileiros neste século.

A Bombril posiciona os salários dos colaboradores na média de mercado, o que a possibilita manter e captar novos talentos, cultivando a motivação interna. Oferece também aos seus colaboradores: assistência médica; seguro de vida em grupo; restaurante; transporte; berçário/creche; material escolar; cooperativa de crédito; festas em datas comemorativas como São João, Natal, aproximando os colaboradores e suas famílias, dentro de uma abordagem voltada para a motivação organizacional.

Baseada em uma política clara e definida, a Bombril acredita nas várias e diferentes capacidades do ser humano e na necessidade delas para o fortalecimento de suas equipes.

A Bombril reconhece que os hábitos de consumo não são mais os mesmos, pois as pessoas não têm mais tempo para se divertir por causa da correria do dia-a-dia. O momento de compra precisa se tornar, então, em oportunidade de

lazer. Acompanhando essa realidade novas ferramentas de merchandising, como a utilização de mídias digitais, estão surgindo para atender essa recente demanda. Para conquistar o consumidor é necessário cada vez mais surpreendê-lo.

Para isso é importante dar atenção não só às vendas, mas principalmente à maneira de exposição dos produtos, promoções, displays que chamem a atenção do consumidor.

Um ambiente agradável é outro fator importante, já que os consumidores buscam uma experiência positiva da compra. Com isso, as mais variadas técnicas, que envolvam os sentidos e tornam o ambiente propício para a compra/lazer, como locais perfumados, displays coloridos, música ambiente, vem surgindo a cada momento.

## **4.2 Coleta de Dados**

Os dados desta pesquisa foram coletados no setor do marketing da Bombril S.A., em Fortaleza, focado na potencialização do merchandising como ponto chave para o incremento às vendas, tendo a motivação como foco de estudo, onde o autor atua como Coordenador de Merchandising do Ceará, Piauí e Maranhão.

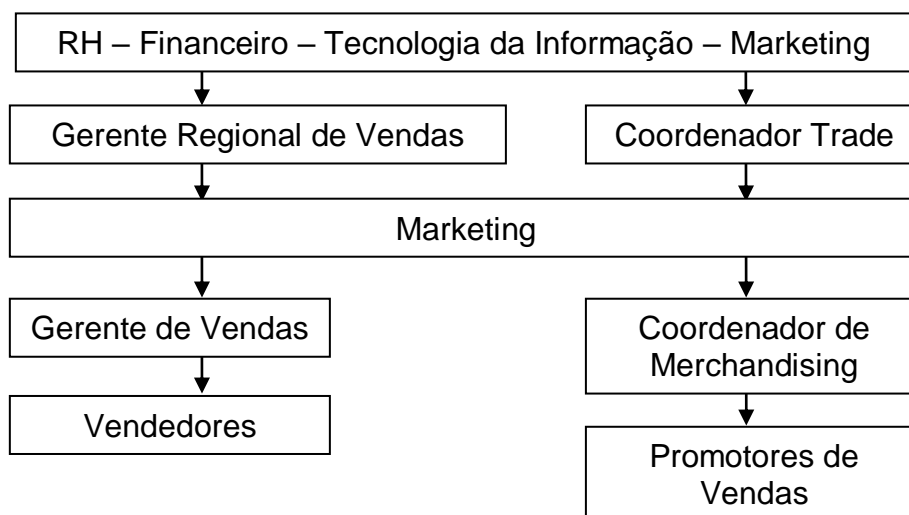
Um questionário, foi aplicado a 12 funcionários, com 20 perguntas objetivas, que enfatizam a motivação dos funcionários dentro da empresa analisada.

## **4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA BOMBRIL S.A.**

A estrutura organizacional define e organiza os relacionamentos dos níveis hierárquicos e o fluxo das informações essenciais de uma organização. A Bombril adota uma gestão corporativa baseada numa estrutura organizacional funcional, com diretrizes específicas coordenadas pela divisão de áreas estratégicas.

É uma empresa com profissionais treinados e integrados para atender as necessidades dos clientes, e disponibiliza um bom suporte técnico. Realiza cursos específicos sobre produtos e conta com a Gerência na motivação para agilizar a rotina e manter o compromisso de qualidade.

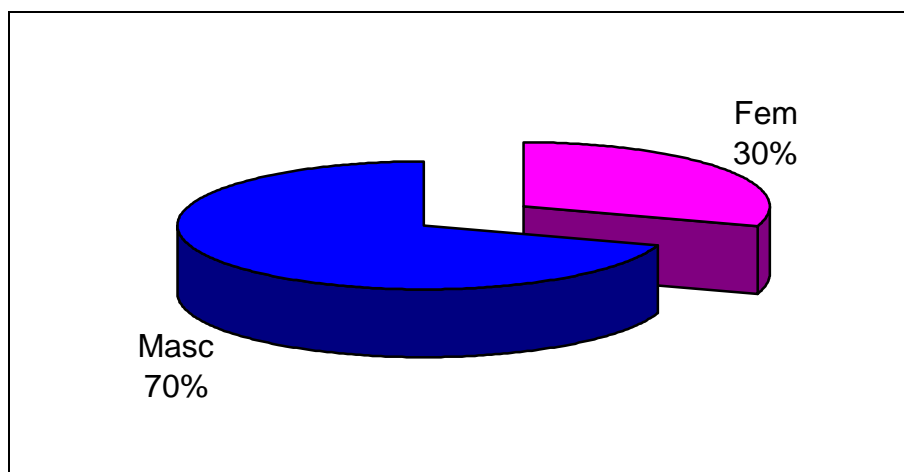
Na estrutura organizacional da Bombril apresentada abaixo, verifica-se que toda essa estrutura, procura conciliar os fundamentos legais de atuação da empresa, com padrões e indicadores de Programa de Qualidade, voltados à satisfação dos clientes e na motivação dos funcionários.



#### 4.4 Levantamento, Análise e Discussão dos Dados

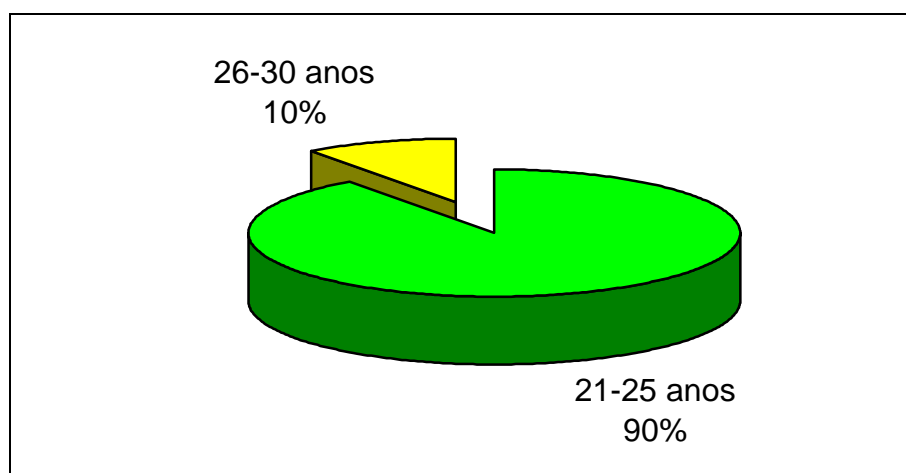
Um questionário com 20 perguntas foi aplicado aos 12 funcionários escolhidos dentro da equipe de merchandising da Bombril S.A., em Fortaleza, com os resultados sendo posteriormente tabulados e analisados. As respostas à primeira pergunta (Gráfico 1) indicam que o sexo masculino é a maioria, com 70% dos entrevistados, ficando 30% para o sexo feminino.

O produto de limpeza deveria ter mais mulheres no campo de vendas, mas no entanto não foi esse o resultado obtido. Elas estão no consumo do produto de limpeza e, quando trabalham em vendas, possivelmente, procuram mercadorias que não as façam lembrar o seu dia-a-dia no lar.



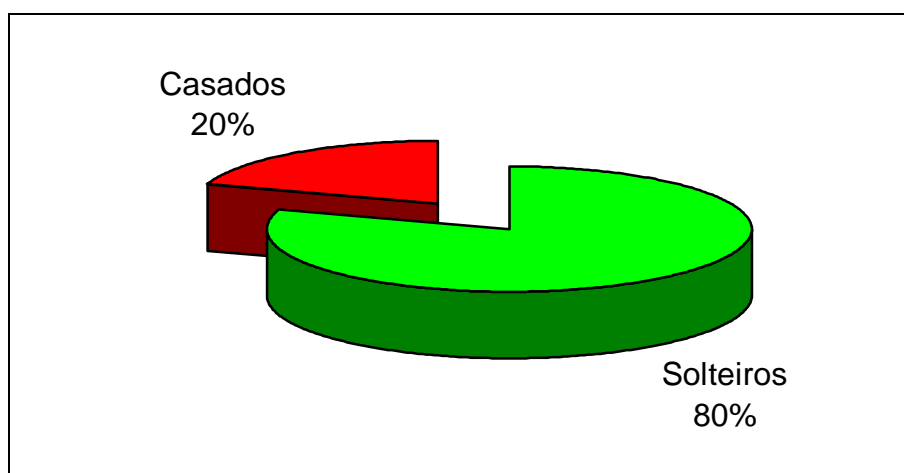
**Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados.**

Os resultados sobre a faixa etária (Gráfico 2), dos funcionários entrevistados, 90% têm entre 21 a 25 anos e 10% de 26 a 30 anos. As empresas de bens de consumo têm como objetivo, e como pré-condição para a sobrevivência a longo prazo, construir uma marca forte e reconhecida e tendo em seu quadro de representantes, funcionários de faixa etária jovem, com qualidades, habilidades técnicas ainda em processo de desenvolvimento, facilitando aos gerentes uma moldagem técnica, criatividade e sociabilidade, bem mais acessíveis de serem implantadas. Há um alto *turnover*, pois os funcionários terceirizados da Bombril S.A. são bons vendedores, com excelentes treinamentos e além disso, pertencem a uma conceituada empresa. Devido a isso, os empresários ficam interessados nos terceirizados da Bombril e tentam resgatá-los, oferecendo-lhes melhores remunerações do que recebem na empresa ora analisada. Já com os funcionários efetivados, isso não ocorre, pois não irão trocar o seu trabalho já registrado, por outro ainda em teste.



**Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados.**

Os percentuais sobre o estado civil (Gráfico 3), indicam que 80% do entrevistados são solteiros, e 20% para os casados. Apesar do quadro de funcionários entrevistados ser formado por jovens e solteiros, isso não quer dizer que não tenham responsabilidade em suas atividades profissionais. Pelo contrário, querem se aprimorar e crescer profissionalmente, pois o mercado de trabalho pode absorvê-los. Além do mais, eles têm muito tempo pela frente para se aprimorarem como profissionais de venda.

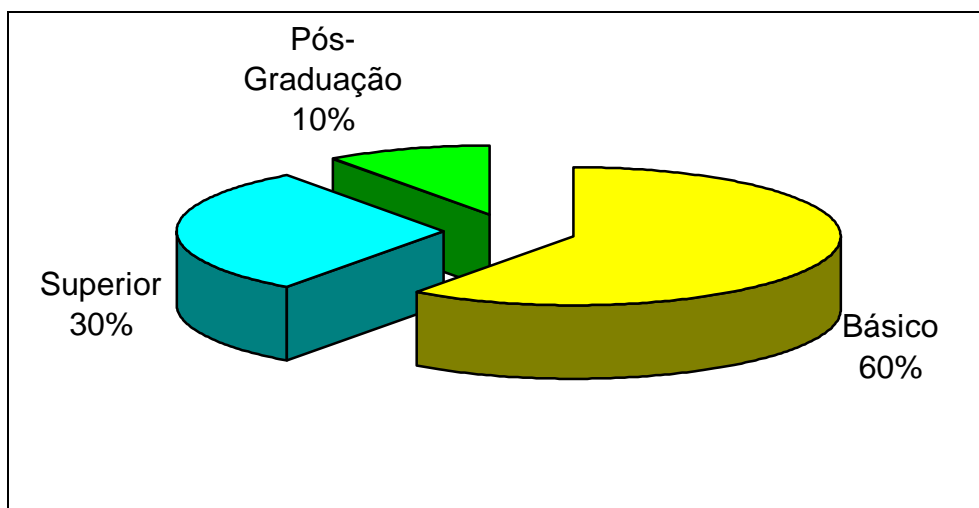


**Gráfico 3 – Estado civil dos entrevistados.**

Os resultados em relação à escolaridade dos entrevistados (Gráfico 4) apontam que 60% dos funcionários possuem o ensino básico completo ou por terminar; 30% com nível superior ou em progresso e 10% dos funcionários possuindo pós-graduação ou estando por terminar. Verifica-se que são funcionários que estão na vida estudantil e exercem suas atividades profissionais, dedicando-se a atividades que enriquecem sua formação profissional, daí a sua alta empregabilidade.

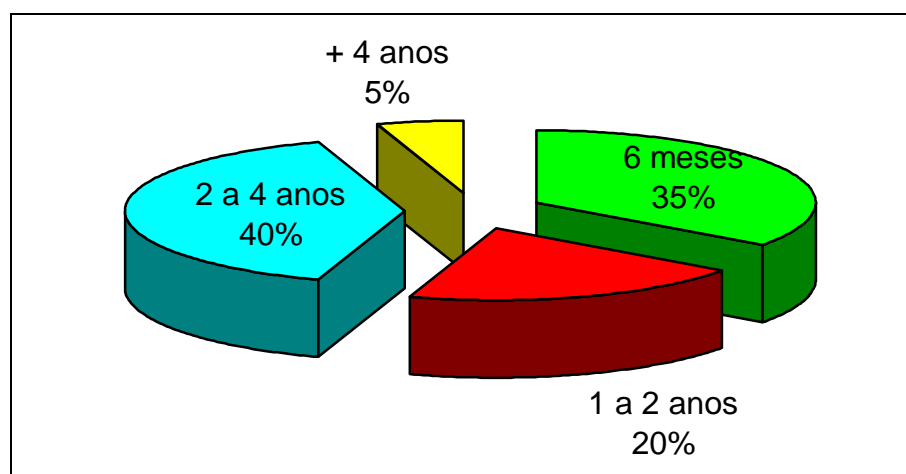
Desde o início do século, as organizações vêm exigindo um novo tipo de trabalhador. Esse novo profissional não somente se debate com a difícil arte de bem viver, mas se depara também com a necessidade de acompanhar os constantes avanços tecnológicos, além de enfrentar o desafio de estar sempre a par de uma imensa carga de informações, fazendo com que eles estejam sempre estudando e se atualizando.





**Gráfico 4 – Nível de escolaridade.**

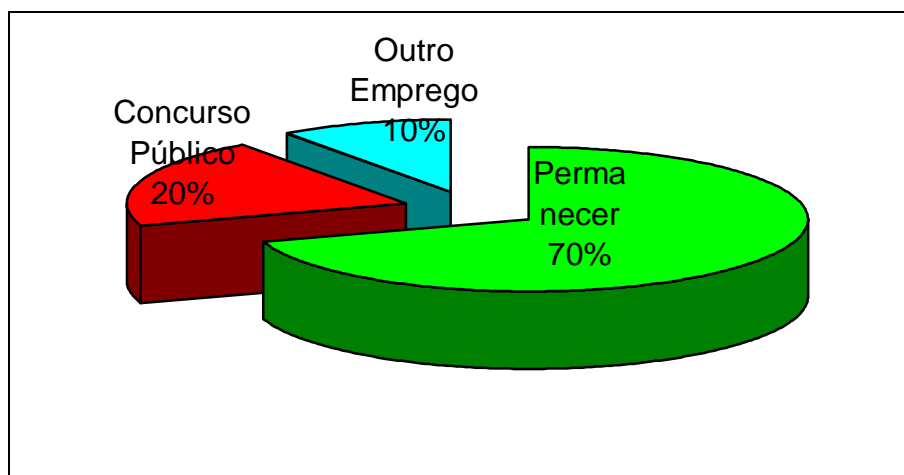
Os resultados quanto ao tempo de trabalho na empresa (Gráfico 5) demonstram que 40% dos entrevistados estão de 2 a 4 anos na Bombril S.A.; sendo que 35% possuem 6 meses de empresa; 20% têm de 1 a 2 anos e somente 5% acima de 4 anos. Vale ressaltar que a maioria dos vendedores da empresa em análise são terceirizados, sendo poucos os efetivados, por isso o alto nível do *turnover*.



**Gráfico 5 – Tempo de empresa dos entrevistados.**

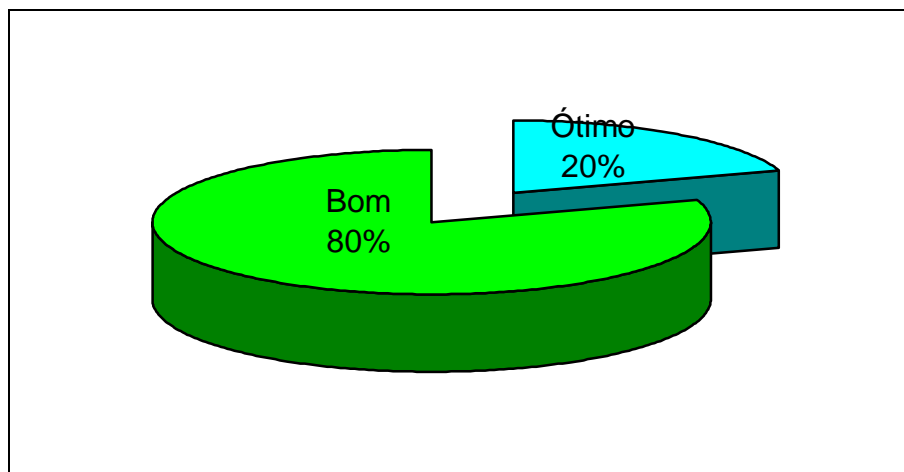
Quanto aos resultados sobre os planos dos entrevistados em relação ao futuro dentro da empresa (Gráfico 6), verifica-se um índice de 70% que pretendem permanecer no atual local de trabalho, enquanto que 20% desejam passar em um concurso público e restando 10% que querem conseguir outro emprego. Na análise desse resultado, constata-se que os funcionários são motivados e exercem o cargo de maneira consciente, agregando valores positivos, como uma melhoria na sua

qualificação e no próprio fortalecimento da função desempenhada. Mas, o que se verifica em algumas empresas, é que há funcionários que funcionam como homens-máquina, não agregam valores e concretizam o trabalho sem consciência e reconhecimento da importância que aquele determinado produto vai gerar no mercado.



**Gráfico 6 – Planos para o futuro dos entrevistados.**

No que se refere ao relacionamento com os outros funcionários (Gráfico 7), a pesquisa mostra que 80% dos entrevistados acham bom o nível de relacionamento existente na empresa e os outros 20% afirmam ser ótimo. O desempenho do indivíduo no trabalho depende muito da sua motivação para o entendimento e do seu relacionamento com os seus colegas de equipe. Essa motivação existe na Bombril S.A., conforme indicam os resultados obtido na pesquisa. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. A motivação é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades dentre outros.



**Gráfico 7 – Relacionamento com outros funcionários.**

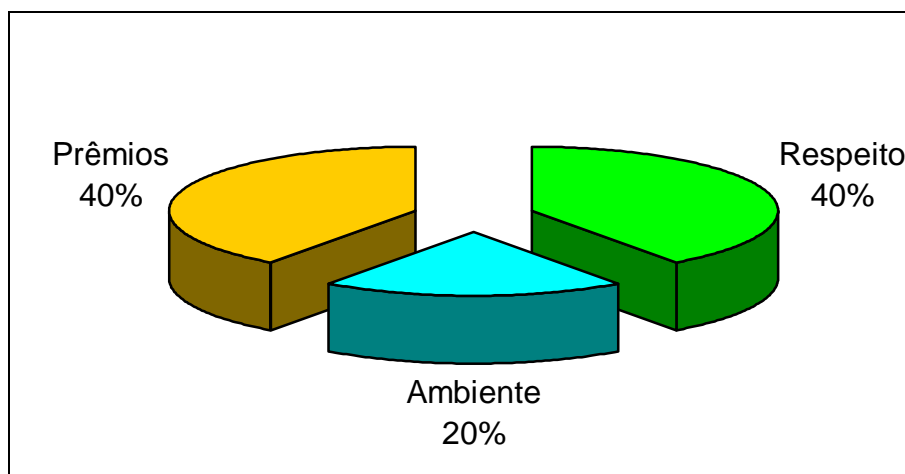
A motivação é uma ferramenta bastante poderosa para interferir de maneira positiva no desempenho dos funcionários, pois uma pessoa bem motivada, pode atribuir maiores valores à função e gerar expectativas que beneficiem a empresa como um todo. Tendo em vista que não é uma máquina, e sim, um ser pensante e inovador, que possui características próprias, desejos e projetos de vida, precisa que seus valores pessoais sejam considerados..

Não basta somente adquirir informações e lançá-las, é preciso que haja a interação desses dados, para que a comunicação produza um efeito imediato, e que seja mais bem aproveitado em todos os aspectos.

No questionamento sobre a motivação em trabalhar na empresa (Gráfico 8), os resultados obtidos indicam que 40% dos funcionários têm respeito e admiração por parte da chefia; 20% classificou como bom o ambiente de trabalho e 40% apontam que os prêmios por produção os motivam na função que realizam.

Como mostram os resultados da pesquisa, uma ação mais concreta traz maiores resultados às empresas, quando associadas ao treinamento pessoal. Investir na qualificação está estreitamente relacionado à obtenção de respostas positivas tanto para o colaborador, como para a empresa que passa a ser vista com maior credibilidade no mercado e, receberá mais respeito e engajamento dos profissionais que se sentem mais aptos para desenvolver suas funções.

As necessidades humanas são forças internas que influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida. Constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada indivíduo possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades, que são frutos das crenças, valores, traços biológicos e conhecimentos de cada um



**Gráfico 8 – Motivação para trabalhar na empresa.**

No resultado sobre a escolha da profissão e se gostam do que fazem, 100% dos entrevistados afirmaram gostar do trabalho que realizam. Mas, a respeito da escolha da profissão, 60% fizeram por necessidade de dinheiro e 40% por falta de outra oportunidade.

A redução do desemprego é, portanto, uma conquista urgente que deve envolver ações por parte de todos, tanto do governo, das empresas e da sociedade civil, pois a falta de trabalho tem comprometido a qualidade de vida das pessoas, seja em qualquer camada social, resultando na perda generalizada da cidadania. Portanto, quando aparece uma oportunidade de trabalho não se deve negá-la, mesmo que não seja da área desejada. A falta de trabalho às vezes compromete a qualidade de vida dos cidadãos.

A falta de experiência profissional é uma das maiores barreiras de entrada no mercado de trabalho, especialmente para jovens que estão em busca do primeiro emprego ou construindo um novo empreendimento. Embora não seja garantia de sucesso, a experiência profissional indica que o futuro profissional depende do conhecimento prático da profissão, se associado a outras habilidades e talentos.

Os funcionários entrevistados enfatizam, com um percentual de 100%, que apesar de não existir um plano de crescimento na empresa, conforme afirmado pelos funcionários, eles possuem responsabilidade e assiduidade. A necessidade de respeitar o comportamento das pessoas dentro das empresas e a real importância do ambiente externo, que as circunda e devem ser considerados, pois são fatores de vantagem competitiva.

Quanto ao salário recebido, em relação às responsabilidades dos profissionais da Bombril, os resultados mostram que 70% estão satisfeitos e que

suas despesas comportam o que eles recebem, e os 20% restantes o salário não condiz com suas responsabilidades.

A qualidade de vida é mais importante e não é somente um bom salário que dá isso as pessoas. Geralmente quando se pensa em um bom salário está se visando apenas as coisas materiais. Trabalhar com uma mente tranqüila é muito mais importante. Quando uma empresa se propõe a criar um pacote de oportunidades para os seus empregados e com transparência total de seus atos para os comandados não importa muito o salário que essa pessoa irá ter mais sim as condições que a empresa oferece, como um todo. Apesar de ser muito importante ganhar bem, não é o principal motivo para que um funcionário seja eficiente e capaz na execução de suas atribuições. Há de haver sempre um consenso para que ambas as partes sejam favorecidas e se sintam realizadas.

Sobre a existência de oportunidade de qualificação dentro da empresa para o crescimento profissional, o resultado foi de 100%, assim como também de 100% foi o índice de expectativas de crescimento futuro. Para a maioria dos trabalhadores, o salário costuma ser o principal estímulo. Mas a perspectiva de uma carreira dentro da empresa também é atrativa. Estimular os trabalhadores com prêmios promissores ou promoções são ações que costumam ter bons resultados, desde que a empresa cumpra sempre com o que prometeu. As pessoas são, sem dúvida, o principal capital de uma empresa. Por isso, os incentivos que lhes são oferecidos não devem ser só econômicos. Precisam considerar outros aspectos tão importantes, quanto a formação. Os programas de formação dentro da empresa são cada vez mais valorizados pelos funcionários e diretores, que vêem neles um estímulo para a melhora de rendimento do funcionário fazendo com que este se sinta realizado, apoiado e valorizado por seus superiores.

Com os resultados da pesquisa, no que se refere aos benefícios que a Bombril oferece, foram confirmados, como valiosos, o vale refeição, plano odontológico, prêmios de produção, vale transporte, plano de saúde, empréstimos financeiros e 14<sup>o</sup>. Salário.

A Bombril posiciona os salários dos colaboradores na média de mercado, o que a possibilita manter e captar novos talentos, cultivando a motivação interna. A Bombril acredita no trabalho em equipe e no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

Muito mais que oferecer vantagens para o trabalhador ou agir de forma

paternalista prestando uma assistência além do salário pago, a política de benefícios passou a ser uma ferramenta estratégica tanto para as ações de Recursos Humanos quanto para o marketing institucional das empresas.

Quando foi indagado aos funcionários da empresa analisada sobre o ambiente de trabalho oferecido, 70% concordam que existe o conforto necessário para que as atividades se realizem a contento, enquanto 30% não estão satisfeitos com o ambiente oferecido pela empresa. Um tratamento justo torna-se necessário, pois significa administrar o quadro de funcionários de acordo com as políticas, normas e procedimentos da empresa juntamente com uma forte dosagem de sensibilidade na percepção das pessoas, além de conhecimento integral de suas ações e bom-senso na hora de avaliá-los.

Os funcionários entrevistados se sentem realizados com a sua função na empresa, assim como também dão o máximo de si nas atividades que exercem, fazendo com que a responsabilidade no trabalho sejam realizados com dedicação e apreço. O empresariado nacional de hoje está oferecendo ao mundo globalizado um grande exemplo de solidariedade e responsabilidade social.

São decisões, maduras, de investimentos em projetos próprios, ou em parcerias com entidades governamentais e não governamentais, nos campos da saúde, habitação, educação e ecologia, dentre outros, destinados a fortalecer o desenvolvimento humano, proteger as potencialidades naturais e melhorar a qualidade de vida dos brasileiros.

Diante dessa pesquisa, verificou-se que a grande maioria dos funcionários acredita na Empresa Bombril e que o mercado de trabalho abre as portas para os profissionais competentes que queiram crescer no setor das vendas.

## CONCLUSÕES

As evidências apresentadas neste trabalho de pesquisa mostram que a empresa Bombril vem procurando dar atenção aos funcionários, vendo-os como seres humanos, pois são eles que fazem com que as engrenagens empresariais da empresa funcionem de forma perfeita e harmônica, buscando um relacionamento cooperativo e satisfatório para ambas as partes, com objetivos comuns.

O local de trabalho é aprazível, os funcionários se sentem bem na empresa, assim como também motivados para suas atividades.

O papel da direção passa a incorporar a dimensão humana: orientar e apoiar o crescimento das pessoas de cada departamento, ajudando-as na realização de potenciais individuais. Quando as empresas e as pessoas se integram e têm a consciência do potencial de cada um, a consequência é que fluem com muito maior facilidade os fatores mais buscados pelos executivos das empresas: a motivação, o desempenho, o espírito de equipe, a comunicação eficaz, a qualidade, o foco no cliente, o estar de bem com a vida. São esses os fatores encontrados e ressaltados pelos funcionários da Bombril.

A oportunidade de crescimento, o respeito e admiração por parte da chefia, os treinamentos e as palestras são fatores motivacionais que mantêm os funcionários a trabalharem na Bombril S.A. Na medida em que a empresa desenvolve com maior clareza sua missão e visão, estará revelando as intenções reais, que precisam ter uma dimensão de transcendência, de servir a uma causa maior.

Não há falta de franqueza, não existindo o bloqueio das idéias inteligentes, não retardando as ações rápidas e não impedindo que as pessoas capazes contribuam com todo o potencial. Tudo funciona com mais rapidez e mais eficácia, quando se pratica a franqueza, isto é, quando se expressam com sinceridade.

É comum e importante o trabalho em grupo nas empresas, formando equipe de trabalho. A formação de grupos dentro da empresa é facilitada por terem objetivos e interesses comuns entre as pessoas. Para transpor os possíveis conflitos entre as diferenças de objetivos dentro da empresa, torna-se necessária a complexa

e dinâmica interação entre pessoas e a empresa. As pessoas oferecem o trabalho e a participação, enquanto as empresas oferecem incentivos e atrativos, gerando retorno para ambas as partes. Enfim, o equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos e as contribuições como retorno à empresa, elaborando programas que incentivem os colaboradores a executar funções com um alto índice de qualidade.

Assim, pode-se concluir que a empresa analisada está dentro de um contexto em que os sistemas e a tecnologia da informação são desenvolvidos por pessoas e para as pessoas.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEKIN, Saul Faingus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUM, Argemiro J. **Desenvolvimento econômico**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1998.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing, educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 4ª ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KANNANE, Roberto. **Ciclos e Comportamentos Humanos nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana**. São Paulo: Revisão, 1991.

\_\_\_\_\_. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Trad. Dario Ikuo Mivake. São Paulo: Gente, 1994.

KUNSCH, M. M. **Planejamento de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 2003.

LESSA, Jadir. **A Construção do Poder Pessoal**. Rio de Janeiro: SAEF, 1999.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

REIS, Falber Freitas. **O Caminho do sucesso**. São Paulo: Ímpetus Elsevier, 2003.

RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2ª ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

SAMPAIO, Jader dos Reis (org). **Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

TORQUATO, Francisco. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, Liderança e Lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

## APÊNDICE

## Apêndice I – Questionário de Entrevista aos Funcionários da Empresa

### Parte I – Sujeito da Pesquisa

As questões abaixo devem ser respondidas de forma objetiva para facilitar a pesquisa.

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Faixa Etária:

De 21 a 25 anos

De 26 a 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

De 41 a 45 anos

Acima de 45 anos

3. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

Separado(a)/Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. Escolaridade:

Ensino fundamental completo ou incompleto

Ensino básico completo ou incompleto

Curso superior completo ou incompleto

Pós-graduação completo ou incompleto

5. Tempo de Empresa:

6 meses

De 1 a 2 anos

De 2 a 4 anos

Acima de 4 anos

6. Quais os seus planos para o futuro?

Permanecer na empresa

Antecipar a aposentadoria

Abrir um negócio

Conseguir outro emprego

Passar em um concurso público

Parar de trabalhar e só estudar

## Parte 2 – Motivação no Trabalho

7. Como é o seu relacionamento com os outros funcionários da empresa? (assinalar somente uma resposta)

- Ótimo  Bom  
 Regular  Ruim

8. O que lhe mantém motivado(a) a trabalhar nesta empresa? (responder em ordem de prioridade, atribuindo valores de 1 (mais alta) até o número 3 (relativamente a mais baixa).

- Oportunidade de crescimento na empresa  Prêmios por produção  
 Respeito e admiração por parte da chefia  Treinamentos e palestras  
 Bom ambiente de trabalho  Outros

Outros: \_\_\_\_\_

9. Você gosta do trabalho que realiza na empresa?

- Sim  Não

10. O que lhe levou a escolher esta profissão? (Responder em ordem de prioridade sendo 2 alternativas no máximo.

- Estabilidade no emprego  Necessidade de dinheiro  
 Ocupar o tempo ocioso  Falta de outra oportunidade  
 Imposição da família  Experiência para outros empregos

11. Existe um plano de crescimento profissional (plano de cargos e salários) dentro da empresa que você trabalha?

- Sim  Não

12. O salário que você recebe condiz com suas responsabilidades? (assinalar somente uma resposta)

- Sim  Não

13. Existe interesse em se qualificar, dentro da empresa em que trabalha, para seu crescimento profissional?

- Sim  Não

14. Em suas atividades atuais, acha que existem expectativas de crescimento futuro?

Sim  Não

15. Identifique os benefícios que a empresa lhe oferece (responda em por ordem de prioridade).

Vale alimentação  Plano odontológico  
 Prêmios de produção  Reembolso ou financiamento de remédios  
 Vale transporte  Plano de saúde  
 Empréstimos financeiros  
 Outros: \_\_\_\_\_

16. O seu ambiente de trabalho lhe fornece o mínimo de conforto necessário (iluminação, ventilação, dentre outros) para suas atividades de trabalho?

Sim  Não

17. Você se sente realizado(a) com a sua função na empresa?

Sim  Não

18. Você dá o máximo de si nas atividades que exerce na empresa?

Sim  Não

19. Com relação a sua responsabilidade no trabalho, você a considera de uma forma geral:

Ótima  Bom  
 Regular  Ruim

20. Com relação a sua dedicação na empresa, você considera:

Ótima  Bom  
 Regular  Ruim