



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTONIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBERTA DE MENDONÇA NUNES

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS X QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MULTIVIDROS COMÉRCIO DE VIDROS
LTDA.**

PATOS-PB

2013

ROBERTA DE MENDONÇA NUNES

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS X QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MULTIVIDROS COMÉRCIO DE VIDROS
LTDA.**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

ORIENTADORA: Prof^ª MSC. Érika Campos
Marinho Goes Pires

PATOS-PB

2013

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

N972m Nunes, Roberta de Mendonça.

Motivação dos funcionários x qualidade dos serviços: um estudo de caso na empresa Multividros Comércio de Vidros [manuscrito] / Roberta de Mendonça Nunes. – 2013.

53f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2013.

“Orientação: Prof^a. Msc. Érika Campos Marinho Goes Pires”.

1. Gestão da qualidade. 2. Motivação. 3. Serviços em Administração. 4. Empresa. I. Título.

21. ed. CDD: 658.314

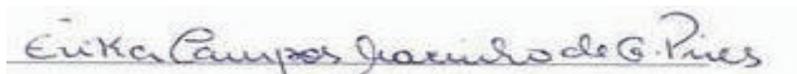
ROBERTA DE MENDONÇA NUNES

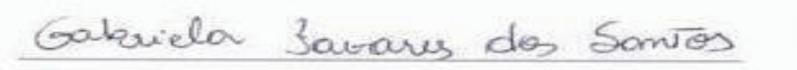
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS X QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MULTIVIDROS COMÉRCIO DE VIDROS LTDA.

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba em cumprimento das exigências legais à obtenção do grau de Administrador.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora


PROF. MSC. ÉRIKA CAMPOS MARINHO GOES PIRES


PROF. MSC. GABRIELA


PROF. MSC. IGOR MARTINS

**A Deus, por iluminar meus passos, e a minha
família por toda a força, DEDICO.**

AGRADECIMENTOS

A realização desse trabalho só foi possível graças:

A **Deus**, antes de tudo, que me abençoou, protegeu e me proporcionou o discernimento necessário para agir sempre da forma correta. Minha força está na minha fé, e foi ela quem me guiou até aqui.

Aos meus pais **José Roberto Cordeiro Nunes** e **Maria Aparecida de Mendonça**, que são meu porto seguro. A eles pude recorrer em todos os momentos, bons ou ruins que trilhei ao longo desses quatro anos, e foram eles que sempre me acolheram de braços abertos. O meu agradecimento a eles é pouco, devo a eles a minha vida.

À minha irmã **Rayanny Kelly de Mendonça Nunes**, pelo apoio e carinho. Sem ela, não teria chegado até aqui.

À minha prima e amiga **Juliana Nunes de Freitas**, e que por um propósito do destino também é minha gerente. Agradeço todo apoio na realização desse trabalho, todas as informações fornecidas sobre a empresa. E não só isso, agradeço a amizade de todos os dias.

Aos demais familiares que participaram direta ou indiretamente na minha vida enquanto acadêmica.

À minha orientadora **Erika Marinho** por toda a dedicação, o apoio e paciência na construção desse trabalho. Deixo aqui minha imensa gratidão.

E por fim, às amigas, **Layanne Menezes** e **Neyde Fortunato**, agradeço imensamente o apoio oferecido não somente durante toda a minha vida acadêmica, mas a amizade de todos os dias. Devo admitir que sem vocês a caminhada teria sido muito mais difícil.

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida e viver com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o trunfo pertence a quem se atreve. E a vida é muito para ser insignificante”.

Charles Chaplin

RESUMO

Com todo o processo de modernização, e as conseqüentes mudanças ocorridas no mercado, as empresas precisam de um fator de destaque para se manterem vivas na mente dos clientes. Sendo assim, necessitam produzir produtos e serviços com um padrão de qualidade cada vez maior. Porém, para se produzir com qualidade, faz-se necessário que a empresa possua uma equipe satisfeita e motivada com o trabalho que executam. Dessa forma, o presente trabalho tratou sobre o seguinte tema: “Motivação dos funcionários x qualidade dos serviços: Um estudo de caso na empresa Multividros Comércio de Vidros LTDA”, com o objetivo de verificar como a motivação dos funcionários da Multividros reflete na qualidade dos serviços prestados. Para tal, fez-se o uso da pesquisa descritiva e explicativa. O procedimento metodológico escolhido é o estudo de caso, na qual se tomou por base os funcionários e clientes da empresa anteriormente citada, as informações foram coletadas por meio de um questionário, com um total de 11 questões, aplicada aos funcionários, e um roteiro de entrevista feita aos clientes no momento do pós venda. Os resultados encontrados demonstraram que os funcionários afirmam se sentirem motivados, apesar de a empresa não apresentar um grande interesse no uso de práticas motivacionais. E os clientes entrevistados afirmaram total satisfação em relação ao serviço prestado, desde o momento da venda, até a instalação do produto final, disseram ainda que indicam os serviços da empresa para pessoas conhecidas. Conclui-se, assim, que apesar da ausência de programas motivacionais por parte da empresa, os funcionários buscam se auto motivar, o que tem garantido a satisfação dos clientes, demonstrando assim, que os serviços da empresa Multividros estão sendo produzido com qualidade.

Palavras-chave: Qualidade, Motivação, Serviços, Empresa.

ABSTRACT

With all process of modernization and the consequent changes happened in the market, the companies need a factor of notability to keep themselves alive in the mind of customers. Thus, they need to produce products and services with a pattern of quality each time better. However, to produce with quality, it's necessary that the organization has a motivated and content teamwork with the work they execute. This way, the present work is treated about the following topic: "Motivação dos funcionários x qualidade dos serviços: um estudo de caso na empresa Multividros Comércio de Vidros LTDA", in order to verify how the motivation of employees of Multividros reflect in the quality of the services provided. To do so, it was used the descriptive and explained search. The procedures methodological chosen was the study of case, in which it was based on the employees and customers of the company mentioned above. The information was collected through a questionnaire, totaling 11 questions applied to the employees and an interview with the customers during the post-sale. The results showed that the employees said they felt motivated, although the organization has not interest in using organizational practices. And the customers interviewed demonstrated total satisfaction with the services provided, from the moment of sale until installation of final product and they said that indicate the company's services to others people. It was concluded that despite the absence of motivational programs by the company, the employees seek self-motivate, which then guaranteed customers satisfaction, demonstrating that the company's service Multividros are being well produced.

Keywords: Quality, Motivation, Services, Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	18
Figura 2: Organograma da empresa.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos objetivos da qualidade	2
---	----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico: 01 - Gênero dos colaboradores.....	34
Gráfico: 02 - Cargo dos colaboradores.....	35
Gráfico: 03 - Faixa etária dos colaboradores.....	35
Gráfico: 04 - Tempo de trabalho na empresa.....	36
Gráfico: 05 - Grau de motivação dos colaboradores.....	36
Gráfico: 06 - Relacionamento: FUNCIONÁRIO X CHEFE.....	37
Gráfico: 07 - Relacionamento com os outros funcionários.....	37
Gráfico: 08 - Principais fatores motivacionais.....	38
Gráfico: 09 - Fatores que causam desmotivação.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivos Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
2.REFERENCIAL TEORICO	13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	13
2.2 MOTIVAÇÃO: CONCEITO.....	15
2.3.1 Teorias motivacionais.....	16
2.3 FATORES QUE GERAM A MOTIVAÇÃO	20
2.4 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	22
2.4.1 Qualidade: Conceito	23
2.4.2 Serviços	25
2.5 MOTIVAÇÃO X QUALIDADE DOS SERVIÇOS	27
3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	28
4.ASPECTOS METODOLÓGICOS.	31
4.1 TIPOS DE PESQUISA	31
3.2 OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA	32
3.3 COLETA DE DADOS.....	32
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	33
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
5.1 SOBRE MOTIVAÇÃO.....	34
5.2 SOBRE QUALIDADE.....	39
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	41
REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

O constante aumento da concorrência entre as empresas, impulsionado pela era da globalização, gerou uma grande busca pela garantia de sobrevivência. “As empresas precisam aprender a movimentar-se em ambientes cada vez mais complexos, bem como apresentar características distintivas de outras empresas” (MOREIRA, 2008, p. 551).

Acompanhar esse processo evolutivo tornou-se então o grande desafio para as empresas, que precisam aceitar e se adaptar as novas imposições mercadológicas, buscando a flexibilidade, a inovação e o oferecimento de produtos e serviços com padrões de qualidade cada vez melhores, e através disso, manterem-se vivas na mente dos clientes.

Garantir a sobrevivência de uma empresa é cultivar uma equipe de pessoas que saibam montar e operar um sistema, que seja capaz de projetar um produto ou oferecer um serviço que conquistem a preferência do consumidor. Estamos, pois falando de qualidade. (FALCONI, 2004)

A qualidade, de acordo com Paladini (2012, p. 04) “é a capacidade que um produto ou serviço tenha de sair conforme seu projeto.” Trata-se do cumprimento dos requisitos. E tornou-se fator indispensável no processo de desenvolvimento de toda e qualquer empresa. Mas para que a qualidade de fato exista, é necessário o envolvimento das pessoas que executam os serviços. Ainda de acordo com Paladini (2012) sem o empenho das pessoas a qualidade não é sequer produzida.

Diante disso, pode-se perceber que o aspecto mais importante para manter a qualidade dentro de uma organização está no recurso humano, ou seja, os funcionários. O empenho e o nível de motivação dos funcionários no processo são de extrema importância para que as empresas obtenham êxito em sua atuação. As organizações devem zelar pelo bom relacionamento com seus empregados, para que seja mantido um ambiente de trabalho saudável e em consequente crescimento.

A qualidade em qualquer âmbito da organização é diretamente afetada pelo nível de motivação dos funcionários. Portanto, o presente trabalho busca analisar como o estado motivacional dos colaboradores da empresa Paulo Vidros pode afetar a qualidade do serviço prestado, medindo por meio disso o nível de satisfação dos clientes em relação a esses serviços, como também sugerir métodos de motivação dos funcionários, e consequentemente melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Nos tópicos que se seguem, serão apresentados o contexto no qual se realiza a pesquisa, e o problema proposto. Da mesma forma, serão esclarecidos os objetivos gerais e específicos e realizada a justificativa do presente estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

A motivação das pessoas tem uma relação direta na excelência da qualidade dos produtos e serviços (SCHEIN, 1982). Existe, portanto, a necessidade das empresas em estimular um melhor desempenho do pessoal.

Esse projeto de pesquisa busca identificar o nível de motivação dos funcionários da empresa Multividros Comercio de vidros Ltda, bem como os efeitos que essa motivação tem refletido na qualidade da prestação de serviços, e conseqüentemente na satisfação dos clientes.

A relevância social da pesquisa é corroborada por proporcionar uma contribuição para as empresas servindo de indicador no que se refere a detectar a capacidade de elaboração de planos de ação coerentes e com perspectivas de sucesso, que motivem os funcionários. Este também servirá de fonte de pesquisa acadêmica, uma vez que, esse assunto possui extrema importância dentro de toda e qualquer empresa.

A relevância pessoal está em adquirir um maior conhecimento teórico do tema abordado, por existir uma identificação do autor com a área. E por possuir condições favoráveis para a coleta de informações, uma vez que o autor trabalha na empresa em estudo.

Dessa forma, a presente pesquisa propõe analisar o seguinte problema: Como a motivação dos funcionários na empresa Paulo Vidros reflete na qualidade dos serviços prestados?

1.2 OBJETIVOS

Partindo-se da problemática definida para o estudo, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral:

- **Identificar como a motivação dos funcionários na empresa Multividros reflete na qualidade dos serviços prestados.**

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Verificar o atual estado motivacional dos funcionários da empresa em estudo.
- Identificar a opinião dos clientes quanto ao serviço prestado.
- Relacionar a opinião dos clientes quanto aos serviços e o nível de motivação dos funcionários da empresa em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO E HISTÓRICO.

As constantes transformações que surgem no mercado provocam a necessidade de as organizações adotarem estratégias de crescimento e adaptação. Para acompanharem esse processo, é indispensável que exista uma administração voltada para a gestão de recursos humanos. Segundo Toledo (1981, p.1) Recursos Humanos seria "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

De acordo com Chiavenato (2004) a visão que se tem atualmente da área é totalmente diferente da sua tradicional configuração, quando recebia o nome de administração de Recursos Humanos (ARH) hoje, representa a excelência alcançada na era, reflete a importância do fator humano em plena era da informação.

Já de acordo com Gil (2008):

A Gestão de Pessoas não deve ser definida pelo que faz, ou pelas atividades tradicionais, mas pelo que é capaz de apresentar como resultado direto no ganho de valor e importância da instituição para o cumprimento dos objetivos sejam eles constitucionais ou econômicos.

A Gestão de Pessoas proporciona um diferencial na administração, uma vez que as pessoas são os recursos mais importantes dentro de uma organização. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados (CHIAVENATO, 2004).

A administração de pessoal passou por diversas transformações ao longo do tempo. No século XX, antes dos anos 30, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo e o único registro que o empregado tinha ao ingressar na empresa era o chamado Livro de Escrita de Pessoal. Essa era ficou conhecida como a Era da Industrialização Clássica que se estendeu desde 1900 a 1950. (SERSON 1995 *apud* ARAUJO, 2008).

Ainda de acordo com Chiavenato (2004) o enfoque para o incentivo e motivação do pessoal surgiu a partir da era da Industrialização Neoclássica, que é o período que se estende

entre as décadas de 1950 a 1990. Após a segunda guerra mundial o mundo começou a mudar progressivamente intensificando a competitividade entre as empresas.

Surgem então, nessa época, as práticas e políticas de remuneração e benefícios, em detrimento das funções relacionadas com o treinamento de pessoal. Durante os anos 60 e 70, rígidas leis foram criadas garantindo os direitos civis, fazendo com que a área de RH se envolvesse em atividades que garantissem a criação de uma força de trabalho com representantes que defendiam as minorias sociais (CHIAVENATO, 2004). Segundo Sammartino (2002), inicia-se a valorização do papel da administração das relações entre a organização e as pessoas. As funções de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e de Desenvolvimento Organizacional começam a fazer parte das atividades da área de RH.

Diante disso, a década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. Em 1890 a área de Recursos Humanos teve início nos Estados Unidos, com a implantação do primeiro departamento de Administração de Pessoal na *NCR Corporation*, surgindo da necessidade de se gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra (FISCHER, 1998 *apud* MILDEBERGER, 2011, p.1).

De acordo com Chiavenato (2004. p.36):

A Teoria Clássica foi substituída pela Teoria Neoclássica da Administração e o Modelo Burocrático foi redimensionando pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas foi substituída pela Teoria Comportamental e ao longo do período surgiu a Teoria de Sistemas.e no seu final a Teoria da Contingencia.

Logo após, surge a era da Informação Neoclássica que é marcada pela iniciativa da Gestão de Recursos Humanos, e é a que está sendo vivida no momento, surgiu logo após 1990. Essa década foi marcada pela competitividade e pela busca de sobrevivência das empresas. Surge nessa época o foco na capacidade de envolvimento dos funcionários, e na importância que os mesmos tinham dentro das empresas (CHIAVENATO, 2004).

Ainda de acordo com o autor supracitado, a principal característica dessa época eram as mudanças, que aconteciam rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. Pois acreditava que a tecnologia da informação trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global o que era possível graças à informação que cruzava o mundo em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu as condições básicas para o surgimento da globalização da economia.

Neste período as organizações passaram a mudar sua ênfase em vez de apostarem na concepção de Relações Industriais mudaram seu foco para Administração de Recursos

Humanos. Com essa mudança de ênfase nas organizações as pessoas passaram a ser reconhecidas como recursos vivos, deixando de ser considerados complementos das máquinas e equipamentos que compõem a cadeia produtiva. (CHIAVENATO, 2004)

Para Maximiano (2006) no estágio denominado “era neoclássica” as organizações começam a enxergar um ambiente externo e, conseqüentemente, a concorrência. As características das organizações tradicionais tornam-se rígidas e inflexíveis em relação à nova realidade.

Assim, para Mildeberger (2011) a evolução da Área de Recursos Humanos ao longo dos tempos desencadeou várias denominações diferentes, já foi chamada de Administração de Pessoal, Relações Industriais e de Relações Humanas. Mas, atualmente a administração de recursos humanos é denominada Gestão de Pessoas, tendo nesta nova concepção as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimentos e habilidades.

Dessa forma, a gestão de pessoas tem proporcionado uma nova visão das pessoas, que deixam de ser meros sujeitos passivos no processo, e passam a se tornar o recurso mais complexo, porém o mais importante para a organização.

2.2 MOTIVAÇÃO: CONCEITO.

Um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; faze-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energiza-las e estimula-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 139):

A motivação, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa os fatos. Sendo assim, a motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.

A motivação busca explicar como as pessoas se comportam, e como esses determinados comportamentos podem ser influenciados. Conforme Maximiano (2000) indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento.

Chiavenato (2000, p. 302) afirma que:

A motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação. As necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo.

Portanto, cada pessoa possui necessidades diferentes, e conseqüentemente são impulsionadas de formas diferentes. Buscar, de certa forma, entender as razões que explicam a forma de agir, é indispensável para se encontrar meios de influenciar essas ações.

Na visão de Maximiano (2000) a palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Já, de acordo com Robbins (2007, p. 47) “a motivação consistiria na disposição para fazer alguma coisa e seria condicionada pela capacidade dessa ação satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Verifica-se, diante de tais afirmações, que os conceitos sobre motivação “possuem diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p.106). Não há, portanto, um consenso absoluto sobre esse assunto, porém percebe-se que a motivação está diretamente relacionada ao comportamento e desempenho das pessoas, trata-se de um motivo que leva a ação, é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

2.2.1 Teorias motivacionais

Várias teorias motivações foram formuladas desde os primórdios, as primeiras delas buscavam encontrar um modelo único para todos os trabalhadores. Acreditava-se existir um fator padrão impulsionador da motivação. A escola Clássica introduziu a ideia de que o homem deveria ser tratado como máquina. Com isso, Maximiano (2010) propôs que o trabalhador receberia pela sua produção, ou seja, quanto mais o trabalhador produzisse mais ele ganhava. Porém observou-se depois a necessidade de enfoque no ser humano, surge então a escola das Relações Humanas.

De acordo com Chiavenato (2005) estas são as principais teorias baseadas no conteúdo de motivação. Elas partem da ideia que os princípios do comportamento humano residem no próprio indivíduo.

- Teoria da hierarquia das necessidades

Trata-se da teoria mais conhecida sobre motivação, elaborada por Abraham Maslow, que defendia que dentro de cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:



Figural: Pirâmide das necessidades de Maslow
Fonte: Robbins (2008)

- Fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: afeição, sensação de pertencer a um grupo, aceitação, amizade.
- Estima: fatores internos (respeito próprio, autonomia, realização) e fatores externos (status, reconhecimento, atenção).
- Auto realização: a intenção tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, conquista do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Ainda de acordo com Chiavenato (2005) Maslow separa as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos. À medida que cada necessidade é atendida, a próxima torna-se a dominante. Nesse sentido o indivíduo move-se para o topo da pirâmide. As necessidades fisiológicas e as de segurança são descritas como necessidades de nível baixo, as sociais e relacionadas com a estima e auto realização são chamadas de necessidade de nível alto. A teoria afirma que as necessidades de nível baixo são satisfeitas quase sempre externamente (remuneração, estabilidade no emprego, acordos sindicais). Enquanto as de nível alto são satisfeitas internamente.

Porém, de acordo com Robbins (2008) existe pouco embasamento para a previsão de que as necessidades se organizam de acordo com as dimensões propostas por Maslow. E

embora essa teoria seja bastante popular, não há comprovação de que seu uso possa melhorar a motivação da força de trabalho.

- Teoria de dois fatores

Chiavenato (2005) afirma que a teoria de dois fatores, proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, procurou investigar o que as pessoas desejam do seu trabalho. Através de uma pesquisa solicitou que os entrevistados, descrevessem com detalhes situações nas quais se sentiram bem ou mal a respeito de seu trabalho. Nas palavras de Herzberg, o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação; o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação.

Concluiu que algumas características tendem a estar relacionadas com a satisfação ou a insatisfação, e segundo Herzberg os fatores que provocam essas situações são chamados de fatores motivacionais e higiênicos respectivamente.

Os fatores higiênicos afetam a insatisfação com o trabalho, são os chamados fatores extrínsecos, quando adequados os indivíduos não se mostram insatisfeitos, embora também não estejam satisfeitos.

Os fatores higiênicos situam-se no ambiente externo que circunda o indivíduo. Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.118).

Robbins (2008) afirma que os fatores que afetam a insatisfação são:

- Qualidade da supervisão
- Remuneração
- Políticas da organização
- Condições físicas do trabalho
- Relacionamento com os colegas
- Segurança no emprego

Ainda de acordo com Robbins (2008) Os fatores motivacionais, são os fatores intrínsecos, estão sob controle do próprio indivíduo e afetam a satisfação com o trabalho, são eles:

- Oportunidades de promoção
- Oportunidades de crescimento pessoal
- Reconhecimento
- Responsabilidade
- Realização

- Teoria X e Y

Proposta por McGregor, mantém o foco na forma como os executivos se comportam em relação a equipe. Apresentam duas visões distintas do ser humano: Teoria X e Teoria Y.

A teoria X apresenta uma visão negativa, e possui as seguintes premissas:

1. Os indivíduos, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível tentam evitar o trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstrar pouca ambição (ROBBINS, 2008, p.50).

A Teoria Y, em contraste com essas visões listam as seguintes premissas:

1. Os indivíduos podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar e divertir-se.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. Na média, as pessoas podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras. Não se trata de privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas (ROBBINS, 2008, p.50).

Diante disso, Gregor propõe visões totalmente opostas uma da outra, enquanto por um lado nos mostra um pensamento totalmente positivo em relação à motivação das pessoas, por outro lado nos mostra uma visão extremamente negativa.

- Teoria das necessidades de McClelland

Chiavenato (2005) afirma que a Teoria das necessidades de McClelland trata-se de uma teoria contemporânea, partindo da ideia de três principais motivos ou necessidades no trabalho, são elas:

1. Necessidade de realização: a busca da excelência, de realizar-se em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Algumas pessoas possuem tendência natural para o sucesso, apreciam metas que requerem algum esforço.
2. Necessidade de poder: a necessidade de fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não é própria do comportamento delas. Esses indivíduos possuem o desejo de estar no comando, influenciar as pessoas e estar em situações competitivas e de status.
3. Necessidade de associação: o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Essas pessoas buscam amigos, preferem situações de cooperação.

2.3 FATORES QUE GERAM A MOTIVAÇÃO

As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos (MAXIMIANO, 2000). Os fatores motivacionais são propostos para alcançar níveis mais altos de produtividade e excelência, através da satisfação e realização das necessidades. Chiavenato (2005) afirma que para o administrador planejar o sistema motivacional, ele deve estar atento para os seguintes incentivos:

- Dinheiro – é o incentivo mais utilizado, possibilita o atendimento das necessidades básicas, mas não poderá de modo algum, satisfazer as necessidades pessoais e de auto realização.

- Segurança – obtido na forma de assistência médica, hospitalar ou através de práticas administrativas, com o objetivo de proporcionar a estabilidade desejada aos funcionários.
- Elogio e reconhecimento – Embora sejam na prática pouco utilizados, podem estimular o auto respeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário explore suas potencialidades.
- Participação – a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão propicia uma maior interação na empresa e facilita a eliminação do “medo” pelo desconhecido e aumenta sua segurança e autoconfiança.
- Aperfeiçoamento profissional – esta relacionada à busca por novos conhecimentos. É necessário que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.
- Avaliação de esforços – Cabe ao administrador, avaliar junto aos seus subordinados que por mais simples que seja seu trabalho, ele sempre será de grande importância para a organização. O reconhecimento é o objetivo que tem levado o funcionário a permanecer na organização.
- Incentivo a criatividade – o estímulo a criatividade aumenta a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento desse estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

De acordo com Robbins (2008, pag. 63) as principais formas de colocar as teorias em prática seriam através da:

- Administração por objetivos – que enfatiza a fixação participativa de metas específicas para cada unidade organizacional e para cada membro individual.
- Modificação de comportamento – seguem um modelo de resolução de problemas em cinco etapas: (1) identificação dos comportamentos que impactam o desempenho; (2)

mensuração dos comportamentos; (3) identificação das contingências comportamentais; (4) desenvolvimento e implementação de uma estratégia de intervenção; e (5) avaliação da melhoria do comportamento.

- Programas de reconhecimento dos funcionários – podem tomar diferentes formatos, vão desde um espontâneo “muito obrigado” até programas formais explícitos. Trata-se de um meio de relativo baixo custo para estimular o desempenho da força de trabalho.
- Programas de envolvimento dos funcionários – processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários e tem por objetivo estimular um crescente comprometimento com o sucesso da organização.
- O novo planejamento do trabalho e os esquemas flexíveis – A forma como o trabalho pode ser planejado novamente, para que se torne mais motivador, propõe as seguintes opções: rodízio de tarefas, ampliação de tarefas, enriquecimento de tarefas, horários flexíveis, compartilhamento de tarefas e tele comutação.
- Programas de remuneração – Variável: baseia-se em alguma medida de desempenho, são exemplos remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros. Por habilidade: é a remuneração com base no cargo.

Vale ressaltar que “esses programas de motivação, não se aplicam a todas as organizações, nem provocam efeitos iguais em todas as pessoas, cada empresa possui suas culturas, e cada pessoa possui uma necessidade de motivação diferente” (ROBBINS, 2008, Pag. 72). Sendo assim, existe para cada empresa o desafio de identificar a necessidade do seu funcionário, e considerando também sua cultura, buscar mantê-lo motivado.

2.4 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A qualidade trata-se de um nível de excelência que a empresa necessita alcançar para satisfazer sua demanda. E a qualidade na prestação dos serviços está diretamente voltada para essa demanda, ou seja, os clientes. De acordo com Paladini (2012, p. 193) “no ambiente de

prestação de serviços a qualidade centra-se fundamentalmente na interação com o usuário. [...] O conceito elementar de qualidade nesse ambiente, assim, é o de perfeita adaptação do processo ao cliente”.

“O atendimento pleno ao cliente, portanto, envolve expectativas expressas por ele durante o próprio processo e requer extrema flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação” (PALLADINI, 2007, p. 194). “Assim, o cliente seria um elemento integrante do processo produtivo, além de gera-lo, interferir e alterar inteiramente o processo de gestão da qualidade no setor de serviços” (ROBLES JR. E VALÉRIO, 2012, p. 03).

Chiavenato (1994) defende a ideia que, as pessoas que trabalham em uma organização devem estar atentas para as necessidades dos clientes e surpreendê-los, demonstrando a qualidade não só no atendimento, mas de toda a organização, excedendo as expectativas dos consumidores alvos e encantando-os. O desempenho de um serviço confiável é uma expectativa do cliente e significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações e sem erros.

Gronroos (2003) salienta que no setor de serviços, o mais importante é a diferenciação em relação à qualidade, pois os serviços bem feitos geram satisfação aos clientes quem em função disto voltam a comprar e ainda indicam a empresa para outras pessoas. A qualidade dos serviços, ainda de acordo com o autor, apresenta dois componentes importantes:

- a) qualidade real: representa o que o serviço realmente é, ou seja, é o que será desenvolvido pelo profissional responsável pelo processo;
- b) qualidade de percepção: é a realidade sob a ótica do cliente, ou seja, é a impressão que o cliente teve do serviço.

Gronroos (2003) chama a atenção também, para a necessidade por parte dos administradores de seguir uma sequência de procedimentos internos para desenvolver serviços de qualidade.

A qualidade nos serviços é mais do que nunca um fator diferencial indiscutível. Segundo Albrecht (1994) a qualidade nos serviços é um diferencial competitivo muito forte e não depende de uma única pessoa da empresa, mas de todas trabalhando em conjunto em busca da satisfação do cliente.

2.4.1 Qualidade: conceito

O desenvolvimento da qualidade dos produtos e serviços tem se mostrado, na atualidade, como fundamental para que as empresas assumam vantagens competitivas no mercado (OLIVEIRA, 1996). O conceito de qualidade e sua importância surgiram em 1970, com o renascimento da indústria japonesa que, em seguindo os preceitos do consultor americano W. E. Deming faz da qualidade uma arma para a vantagem competitiva (MARTINS; LAUGENI, 2006).

“A qualidade está diretamente ligada à satisfação do cliente interno ou externo. Portanto, é medida por meio das características dos produtos ou serviços finais ou intermediários da empresa” (FALCONI, 2004, p. 02). Sendo assim, trata-se da maneira como é desejado que um objeto ou um serviço satisfizesse as expectativas, gerando uma imediata aprovação.

Paladini (2012, p.52) defende três conjuntos de abordagem conceitual da qualidade:

- o modelo ampliado da adequação ao uso: o consumidor seleciona um produto ou serviço pelas características que eles tem.
- o modelo de impacto de produtos e serviços na sociedade como um todo: uma pessoa pode transformar-se em consumidor e influenciar outras pessoas.
- o modelo da qualidade globalizada: facilita o acesso do consumidor as variadas ofertas, provocando o aumento da concorrência.

Sendo assim, o conceito de qualidade torna-se abrangente, uma vez que, envolve não somente a satisfação em relação ao produto final, mas também os todos fatores externos (não controláveis) que influenciam as decisões da empresa na busca pela qualidade.

“Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente” (FALCONI, 2004, p. 02). A razão de ser de uma empresa são os clientes, portanto toda sua administração deverá ser voltada para a qualidade, que é a busca continua da satisfação das necessidades dos clientes.

Juran (1991) define algumas características que os objetivos de qualidade devem ter que são, mensurável, compreensível, abrangente, aplicável, atingível, mantido com facilidade e econômico, que serão demonstradas no quadro que segue:

CARACTERÍSTICAS	PROPÓSITO
Mensurável	Quando os objetivos são expressos em numero, eles podem ser comunicados com maior precisão.
Compreensível	Os objetivos da qualidade devem ser redigidos em linguagem simples.
Abrangente	As atividades do objetivo são prioritárias.
Aplicável	Os objetivos devem se adequar às condições de uso ou se adaptar a elas.
Atingível	Deve ser possível que os colaboradores atinjam os objetivos por meio de uma aplicação sem maiores esforços.
Mantido com facilidade	Os objetivos devem ser projetados de maneira independente para que os elementos possam ser revisados sem afetar os demais.
Econômico	Os resultados obtidos com os objetivos devem ser maiores que o investido para estabelecer sua gestão

Quadro 1: Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia de qualidade
Fonte: Juran, 1991.

Diante disso, percebe-se que cada característica da qualidade possui seu objetivo devidamente definido. Cabe a cada empresa, procurar adequar-se a esses propósitos, mantendo sempre o foco em seus clientes, sejam eles internos ou externos.

2.4.2 Serviços

Os serviços tratam-se de atividades onde os clientes podem interagir diretamente com a empresa prestadora, o agente produtivo nesse caso é o ser humano e possui como foco principal a interação com o cliente.

De acordo com Gronroos (1993, p.36).

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor.

Para Lovelock e Wright (2004, p. 05) “serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do- destinatário do serviço”. Segundo Paladini (2007) nos serviços, a produção e o consumo são simultâneos, e não há

como definir onde um começa e o outro termina. Enfatiza ainda que o serviço não tem como ser produzido antecipadamente, e, portanto, sua meta operacional é a flexibilidade.

Diante disso, percebe-se que os serviços possuem grande interação com o cliente, e acabam por exigir das empresas uma maior flexibilidade, é preciso saber adaptar as necessidades de cada cliente.

2.5 MOTIVAÇÃO X QUALIDADE DOS SERVIÇOS

O principal fator de qualidade para as empresas está no capital humano, nas pessoas que executam os serviços. Moura (1997, p. 148) afirma que "é inegável a importância das pessoas para o sucesso de uma empresa". Portanto, uma organização sem pessoas não teria sentido. "Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se à pessoas" (LUCENA, 1990, p.52)

Sendo assim, é indispensável que essas pessoas estejam motivadas. De acordo com Maximiano (2000, p.347) "precisamos compreender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, uma vez que o desempenho depende da motivação que está diretamente relacionada ao estado psicológico em atingir uma determinada meta". A organização tem, portanto, o grande desafio de identificar as causas que influenciam determinados comportamentos e através disso buscar motivar seus funcionários.

O fato de as pessoas estarem, ou não motivadas refletem diretamente nos seu desempenho, e conseqüentemente na qualidade do serviço que produz. Moura (1997, p. 149) afirma que "a qualidade da empresa é feita pelas pessoas que nela atuam, constituindo-se em fator-chave de sucesso, portanto é indispensável ter um quadro de colaboradores preparados e adequados para fazer a qualidade e o sucesso da empresa".

Portanto, a qualidade e a motivação relacionam-se de forma direta, uma vez que, para que a primeira ocorra de fato, é necessário que a outra exista de forma eficaz.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Para a realização desse estudo foi abordada uma organização do setor comercial, a empresa Paulo Vidros, razão social Multividros Comércio de Vidros Ltda, localizada no município de Patos- PB, cidade situada no sertão paraibano, que possui um território que ocupa 473,056 km² (IBGE 2010), com uma altitude de 245 metros acima do nível do mar, possuindo o distrito de Santa Gertrudes interligado à cidade. Possui uma população de cerca de 100.600,00 (cem mil e seiscentos) habitantes, segundo censo IBGE 2010. A cidade dista cerca de 300km da capital do Estado, João Pessoa.

Segundo dados do IBGE, a região de Patos possui o 4º maior PIB do estado da Paraíba, correspondendo a 3,8% do total, e possui atualmente uma das economias mais crescentes do interior do Brasil, sendo destaque nos setores comercial, sobretudo calçadista e prestação de serviços.

A empresa Paulo Vidros trata-se de uma organização de capital privado, está no mercado há 20 anos, fundada, portanto em 1993, pelo seu atual proprietário e gestor principal, Paulo César de Araújo. Atua no comércio de vidraçarias e conta com uma equipe de 26 funcionários, em turno de 8 horas. Seu mercado alvo é a região do sertão paraibano, onde ocupa um lugar de destaque no mercado competitivo.

A empresa tem como objetivo específico aumentar a qualidade de seus produtos e serviços, a fim de obter os melhores resultados frente a um mercado altamente competitivo, na qual a mesma está inserida. Oferece uma grande variedade em produtos, não somente de vidro, portas, janelas; como também portões de alumínio, persianas, artigos de decoração e molduras. E ainda oferece serviços de instalação, manutenção e atendimento ao público.

A empresa Paulo Vidros busca constantemente analisar de forma criteriosa todos os aspectos considerados importantes, identificando através destes, que processos faltam à empresa, para que ela cumpra sua função de total satisfação aos seus clientes e assim possa garantir sua competitividade. A mesma apresenta como:

Missão:

- Oferecer aos clientes produtos e serviços excelentes em qualidade e com preços acessíveis, garantindo a satisfação dos mesmos.

Visão:

- Expandir ainda mais seus negócios, ou seja, busca o crescimento contínuo, alcançando os objetivos traçados.

Valores:

- Compromisso, ética e confiança.

Dados da empresa:

Razão Social: Multividros Comércio de Vidros LTDA.

Categoria: Vidraçaria

Endereço: Rua Dr. José Genuíno nº 42 Centro / Patos – PB. CEP 58700

CNPJ: 016020750001-05

Telefone: (83) 3421-4319 FAX (83)

E-mail: paulovidr@gmail.com

O organograma da empresa é apresentado na figura:

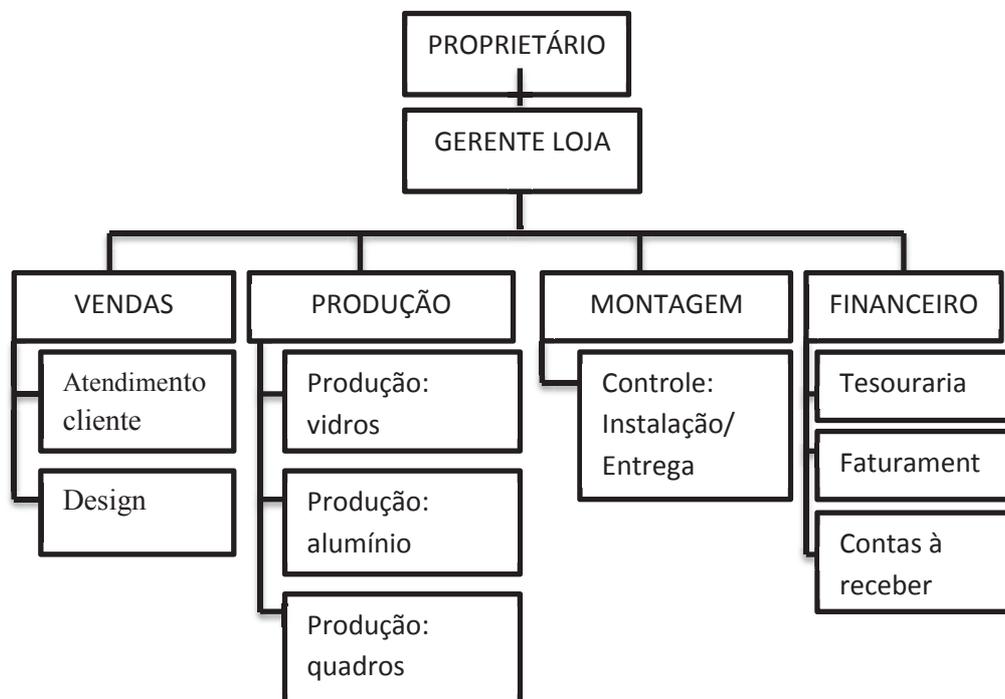


Figura 02: Organograma da empresa
Fonte: Dados da empresa (2013)

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na concepção de Rodrigues (2007), a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos sistemáticos baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos.

Para Oliveira (2006, p. 8), “a pesquisa científica visa contribuir para a construção do conhecimento humano em todos os setores da ciência pura ou aplicada, da matemática ou da agricultura, da tecnologia ou da literatura”.

4.1 TIPOS DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2007), a pesquisa pode ser dividida em dois critérios: quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos meios de investigação (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

No presente trabalho a metodologia utilizada quanto aos fins será a pesquisa descritiva e a explicativa. Descritiva porque se pretende descrever as características da empresa, mas precisamente do nível de motivação dos funcionários, bem como, a opinião dos clientes no que se refere a prestação dos serviços. E em relação ao tipo de pesquisa, a mesma é descritiva.

Quanto aos meios de investigação, a metodologia que vai ser utilizada será a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Em relação à bibliográfica, Oliveira (2007, p. 14) a define como aquela pesquisa que “tem como princípio básico conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Quanto ao estudo de caso, pode-se definir “como sendo um procedimento de pesquisa que investiga um fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre um fenômeno e um contexto não estão claramente definidos” (OLIVEIRA, 2007, p.14). Assim o presente trabalho será um estudo de caso, pois trata-se de uma caso específico em uma empresa, onde serão analisados a motivação dos seus funcionários, e o que essa motivação tem gerado na qualidade da prestação de serviços.

Diante disso, a fundamentação teórica deste trabalho foi baseada na investigação sobre assuntos tais como: os conceitos de motivação e as técnicas utilizadas para motivar o pessoal,

a qualidade de serviços, bem como a importância da motivação sobre essa qualidade. Esse tipo de fundamentação dará o suporte teórico para todo o desenvolvimento da pesquisa.

4.2 OBJETO DE ESTUDO E SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Fernandes (2007, p. 1) “O objeto de estudo é caracterizado como sendo o foco, o eixo central de sua investigação. Não é o assunto, mas o quê dentro de um assunto geralmente vasto lhe chama à atenção”.

O objeto de estudo desse trabalho é a empresa Multividros Comércio de Vidros LTDA, nome fantasia Paulo Vidros, e a escolha pela utilização desse objeto de estudo é justificada pelo fato de a empresa ser considerada um dos maiores fornecedores do sertão paraibano em seu respectivo ramo de negócio, e também pela sua localização, na cidade de Patos-PB, que proporcionou uma análise mais abrangente do tema abordado e uma grande acessibilidade e facilitação na aplicação da pesquisa, uma vez que o autor trabalha na empresa em estudo.

Para Vergara (2007, p. 53) “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes, confunde-se com “universo e amostra”, quando estes estão relacionados com pessoas”. Sendo assim, quanto ao sujeito da pesquisa, esses são composto pelos 25 (vinte e cinco) funcionários e por 20 (vinte) clientes da empresa supramencionada que possibilitaram colher todas as informações necessárias que deram suporte a realização desse trabalho. Dessa forma, a escolha pela participação desses sujeitos justifica-se pelo fato de os clientes ser a fonte principal para análise de qualidade da produção. Em relação aos funcionários, esses possuem um total conhecimento sobre os motivos que afetam a motivação.

4.3 COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, foi feita em duas etapas, e os instrumentos utilizados foram o questionário, que na primeira etapa será aplicado aos funcionários da Paulo Vidros. E um roteiro de entrevista na segunda etapa, que foi feita com os clientes no momento do pós-

venda, com o intuito de obter as informações necessárias à construção de todo o embasamento teórico.

O questionário segundo Gil (2008), é uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas com o intuito de quantificar fenômenos sociais, como opiniões, informações e atitudes, sendo considerada uma técnica de investigação, para proporcionar uma melhor análise.

Ainda de acordo com Gil (2008), a entrevista pode ser definida como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formulam perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação, ou seja, a entrevista nada mais é do que uma forma de interação social.

A coleta dos dados foi realizada nos dias 20, 21 e 22 de agosto de 2013, junto aos 25 (vinte e cinco) funcionários, e a um total de 20 (vinte) clientes da empresa estudada. O questionário aplicado aos funcionários era composto por 11 (onze) perguntas, sendo que 4 (quatro) questões buscavam levantar dados sócio demográficos dos participantes da pesquisa, e as outras 7 (sete) eram relacionadas a motivação e como, na opinião deles, ela é afetada. O questionário tem como vantagem o fato de facilitar o tratamento e análise da informação.

O roteiro de entrevista buscava coletar informações sobre o nível de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e foi, portanto, aplicada aos clientes, no momento do pós-venda. Foi composto por 5 (cinco) perguntas relacionadas à satisfação em relação ao serviço prestado, desde o momento da venda no balcão, até as instalações finais.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Em seguida foi feito o tratamento dos dados. Segundo Vergara (2007), que se refere à seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que motivo tal tratamento é adequado aos propósitos da pesquisa. Foi realizada a transcrição das informações conseguidas através da entrevista e da aplicação do questionário, buscando manter a integridade das respostas.

Dessa maneira, o tratamento dos dados desse trabalho, uma parte foi feita de forma não estatística, onde ocorrerá uma análise e estruturação dos resultados e comparação com a literatura estudada. E outra de forma estatística, onde os dados foram apresentados através de gráficos. Para Bervian (2006, p. 153) “os gráficos são representações visuais de categorias,

tendências e variáveis, e sua leitura é orientada mais pelas curvas do que pelos números”. Foi feito também uso da estatística descritiva.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Por meio da análise dos dados coletados na empresa Paulo Vidros, por meio da elaboração de um questionário aberto e fechado sobre motivação que foi aplicado aos funcionários e de uma entrevista feita no pós venda, com determinado número de clientes, que tinha como foco o nível de qualidade da empresa, pode-se contextualizar os temas, e obter os seguintes resultados:

5.1 SOBRE MOTIVAÇÃO

Nesta etapa buscou-se identificar o estado motivacional dos funcionários e entender as causas que influenciam esse estado.

]

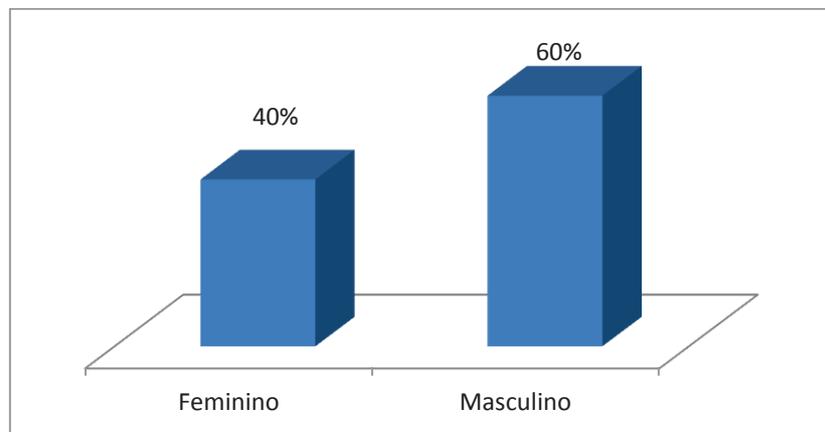


Gráfico 01: Gênero dos colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa (agosto, 2013)

Em relação ao perfil dos respondentes, e mais precisamente ao gênero, pode-se constatar que dos 25 (vinte e cinco) entrevistados, 9 (nove) são do sexo feminino e 16 (dezesseis) são do sexo masculino, como consta no gráfico 01. O motivo de a empresa possuir a maioria de funcionários do sexo masculino se justifica pelo fato de que se trata de uma empresa de vidraçaria, e a concentração maior de colaboradores está na produção e instalação, e essas áreas de atuação requerem um maior esforço físico, predominando, portanto, as pessoas do sexo masculino.

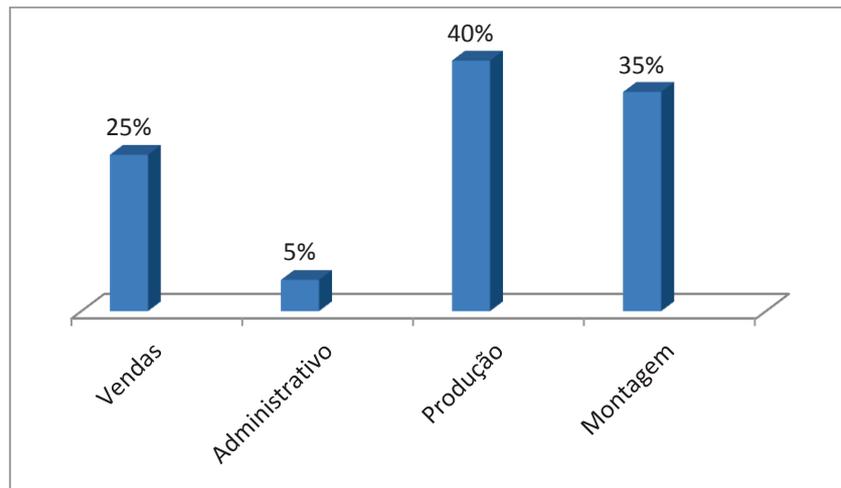


Gráfico 02: Cargo dos colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa (agosto, 2013)

De acordo com o gráfico 02, 40% das pessoas que trabalham na empresa estão no setor de produção e 35% no setor de montagem, e observou-se também que esses dois setores é composto por pessoas do sexo masculino. Percebe-se ainda que 25% das pessoas estão localizadas no setor de vendas, que é totalmente composto por mulheres. Os outros 5% são referentes ao pessoal do setor administrativo.

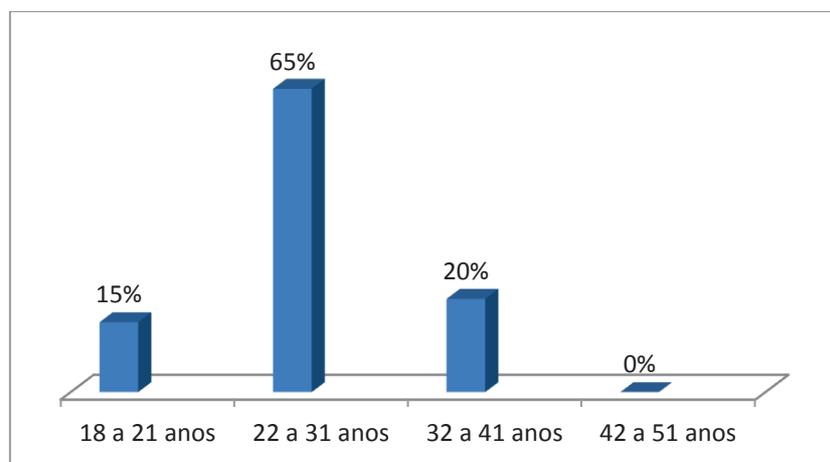


Gráfico 03: Faixa etária dos colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa (agosto, 2013)

No gráfico 03, pode-se verificar a grande maioria está na faixa etária de 22 a 31 anos, ou seja, 65% dos entrevistados. 15% estão na faixa etária que vai de 18 a 21 anos, e 20% na faixa etária de 32 a 41 anos. Não foi encontrado funcionário com idade superior a 42 anos. Dessa forma se constata que as pessoas com idade superior a 40 anos possuem uma maior dificuldade para conseguir emprego no atual mercado de trabalho. Maximiano (2006, p.245) defende que “no limiar do Terceiro Milênio, o mercado de trabalho tem sido duro com as

peças com mais de 40 anos. As práticas de enxugamento, principalmente quando eliminam posições gerenciais, tem atingido muitas pessoas com essa idade ou mais”.

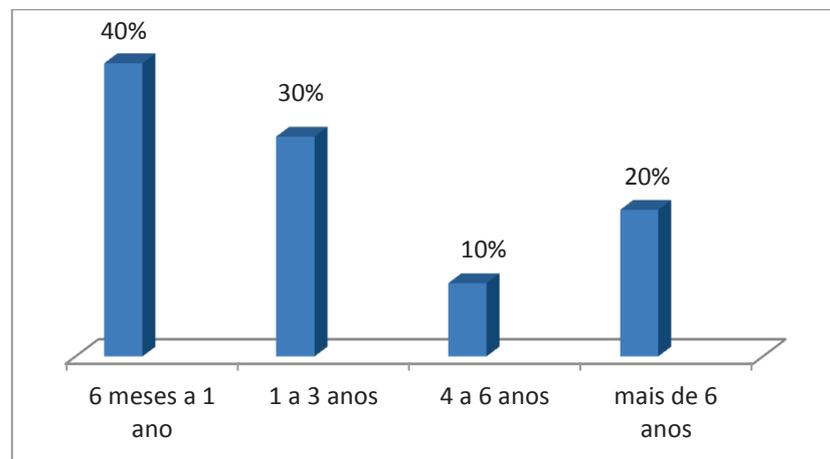


Gráfico 04: Tempo de trabalho na empresa
Fonte: Dados da pesquisa (Agosto, 2013)

Como consta no gráfico 04, a pesquisa revelou que 20% dos entrevistados possuem acima de 6 (seis) anos de trabalho na empresa. 10% possuem de 4 (quatro) a 6 (seis) anos, 30% possuem de 1 (um) a 3 (três) anos na empresa, e 40% dos respondentes foram contratados recentemente, possuindo de 6 (seis) meses a 1 (um) ano na empresa. Percebe-se assim, que existe uma grande rotatividade na empresa, considerando que a maioria dos entrevistados atua na loja há pouco tempo. Para Chiavenato (2004, p.86) “a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários para a entrada de outros funcionários”. Dessa forma, a probabilidade de insatisfação tanto por parte da empresa, como dos funcionários é significativa, considerando-se o elevado nível de rotatividade.

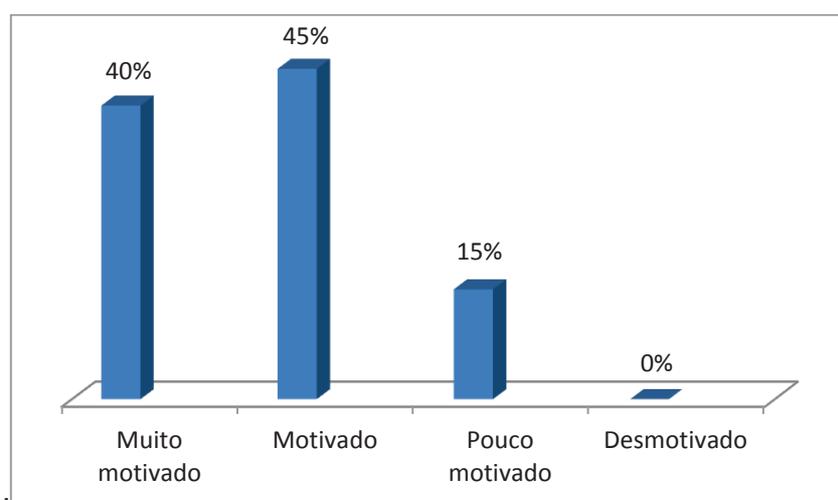


Gráfico 05: Grau de motivação dos colaboradores.
Fonte: Dados da pesquisa (Agosto, 2013)

Segundo Chiavenato (2002), a motivação é um potencial de desenvolvimento, uma capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa e são fatores presentes nas pessoas. Eles não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, essas características. Considerando isso, questionou-se aos respondentes sobre o grau de motivação em que se encontravam e 40% dos entrevistados afirmaram se sentirem muito motivados no trabalho que executam. 45% disseram se sentirem motivados e 15% se consideram pouco motivados. Nenhum dos funcionários se considera desmotivado. Questionou-se também se os mesmos se esforçavam para se auto motivar, todos responderam afirmativamente, pois a empresa é responsável por uma parte do processo de motivação, e a outra deve ser desenvolvida pelos funcionários.

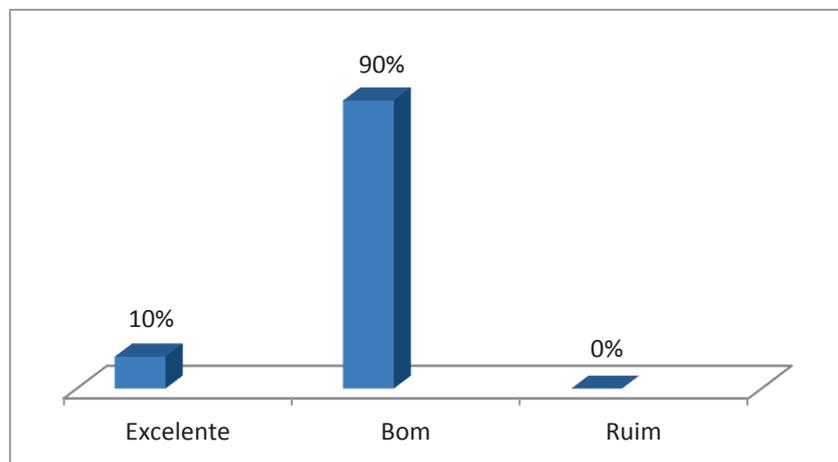


Gráfico 06: Relacionamento FUNCIONÁRIO X CHEFE
Fonte: Dados da pesquisa (Agosto, 2013)

Para Torres e Oliveira (2007), o clima organizacional baseia-se na confiança entre patrão e empregado, assim como na flexibilidade para a resolução dos problemas. Conforme consta no gráfico 06, entendendo-se que um bom relacionamento dentro de qualquer ambiente é de grande importância para manter pessoas motivadas, questionou-se aos funcionários sobre o relacionamento com seu chefe 90 % responderam que possuem um bom relacionamento, 10% afirmaram ter um excelente relacionamento. Nenhum deles considerou ter um relacionamento ruim.

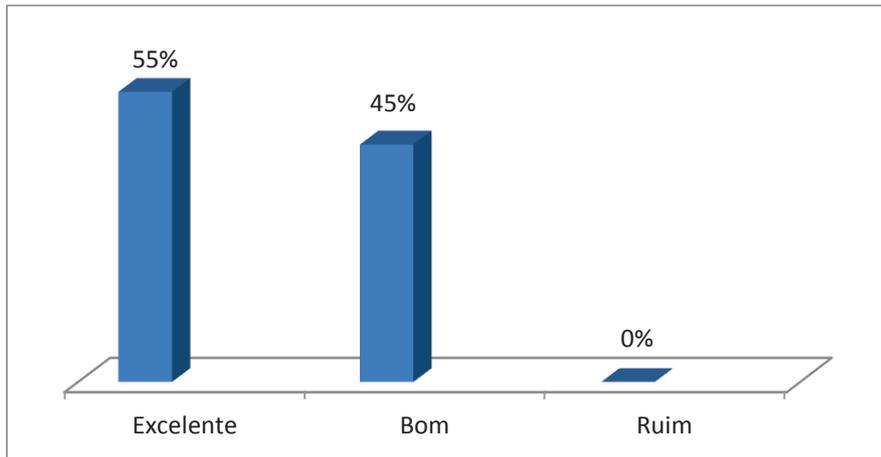


Gráfico 07: Relacionamento com os outros funcionários
 Fonte: Dados da pesquisa (Agosto, 2013)

De acordo com o gráfico 07, em relação ao relacionamento com os outros funcionários, 55% afirmaram possuir um excelente relacionamento, 45% disseram que possuíam um bom relacionamento, e nenhum dos entrevistados disseram que possuíam um relacionamento ruim.

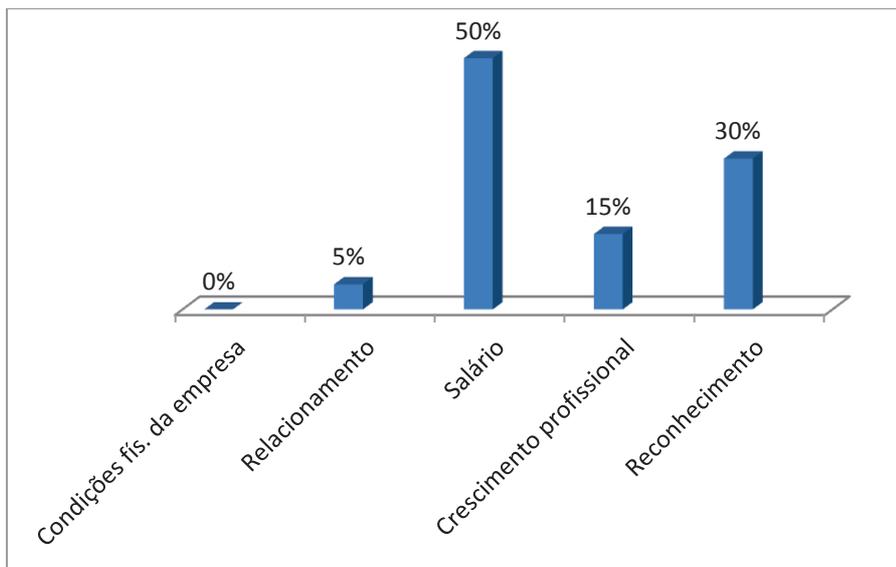


Gráfico 08: Principais fatores motivacionais
 Fonte: Dados da pesquisa (Agosto, 2013)

Diversos fatores são determinantes para despertar a satisfação, e consequente motivação no ambiente de trabalho. Diante disso, o gráfico 08 mostra os fatores que, de acordo com os respondentes, o fator motivador mais relevante é o dinheiro. Maximiano (2006) cita que quanto mais contente a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse aspecto de sua relação com a empresa. Consequentemente, maior a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho Diante disso, constata-se que

50% dos respondentes confirmaram que o principal fator é o salário. Em seguida 30% afirmam ser o reconhecimento pelo trabalho executado, o fator mais importante. 15% consideram o crescimento profissional, e 5% consideram o relacionamento entre todos os colaboradores ser o fator mais importante. Nenhum dos entrevistados considerou as condições físicas da empresa.

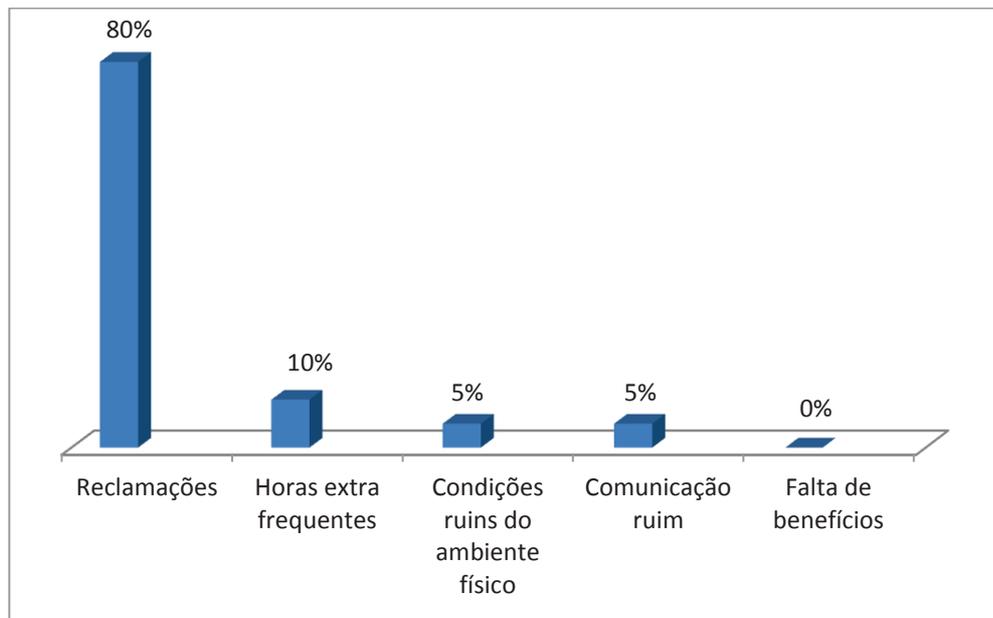


Gráfico 09: Fatores que causam desmotivação
Fonte: Dados da pesquisa (Agosto, 2013)

O gráfico 09 mostra que, levando em consideração o emprego que atuam, os respondentes afirmaram que o fator que mais tem contribuído para sentir uma relativa desmotivação no trabalho, é o fato de receberem reclamações injustas por parte da chefia ou de companheiros de trabalho, o que se permite concluir que o nível de reclamações é constante: Consta-se através disso que o nível de reclamações recebidas é constante, uma vez que, 80% dos respondentes afirmaram ser esse o fator que pode gerar desmotivação, considerando o trabalho que executam. Outros 10% consideraram horas extras frequentes o principal fator, percebeu-se que os que marcaram horas extras fazem parte do setor de montagem. 5% afirmaram serem as condições ruins do ambiente físico, mas especificamente foi o pessoal do setor de produção. 5% afirmaram que a comunicação ruim e nenhum dos respondentes considerou a falta de benefícios como fator prioritário de desmotivação.

Sabendo-se que é de suma importância em toda e qualquer empresa o uso de práticas motivacionais aos funcionários. E de acordo com Castro (2002, p.25):

A motivação é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamento e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos.

Sendo assim, é importante observar que a motivação gera resultados positivos, e dessa forma, é indispensável que a empresa preocupe-se em estimular a satisfação dos funcionários diante do serviço que produzem. Diante disso, questionou-se se a empresa utiliza alguma prática ou programa para motivar seus funcionários, concluiu-se que a única prática utilizada pela empresa é a de recompensar o pessoal do setor de vendas quando atingem a meta determinada. No caso dos outros setores, nenhum programa voltado para motivação de seus funcionários é utilizada.

Os dados encontrados por meio da pesquisa, são transitórios, e refletem o estado atual de motivação dos funcionários.

5.2 SOBRE QUALIDADE

Nesta parte das análises buscou-se identificar a satisfação dos clientes em relação aos serviços da Paulo Vidros. Para KOTLER (1998, p.53): “O conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa.”

Questionou-se aos entrevistados sobre o por que da preferência por essa empresa, e a grande maioria respondeu que o principal motivo é a credibilidade que a mesma possui, pelo fato de ser a mais antiga do ramo na região e por isso a que oferece maior confiança aos clientes. Alguns afirmaram que foi pela qualidade, uma vez que, já haviam comprado na empresa anteriormente e o serviço foi feito de forma eficaz. Outros ainda, responderam que o preço foi menor que o da concorrência, por isso deram preferência a essa empresa. Segundo KOTLER (1998, p.30) As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” em longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos.

De acordo com Bogman (2002), a qualidade do atendimento que a empresa oferece ao cliente pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. Diante disso, foram questionados sobre o atendimento no balcão na hora da venda, e todos afirmaram ter sido

muito satisfatório, e alguns justificaram ainda que receberam grande atenção por parte das vendedoras. Somente 2 dos entrevistados disseram que o atendimento foi bom, porém demorado por haver momentos em que há grande demanda de clientes na loja.

Em relação as instalações, perguntou-se se as expectativas haviam sido atingidas, todos responderam afirmativamente, e que o serviço foi concluído com sucesso. Já em relação ao prazo de entrega a grande maioria afirmou que foi cumprido, porém alguns disseram que o prazo da empresa é muito longo, e nesse sentido deveria melhorar.

Por fim, foram questionados se recomendariam os serviços da loja a outras pessoas, quase todos os clientes responderam afirmativamente, com certeza indicariam os serviços da empresa, outros ainda disseram que já indicou os serviços a pessoas conhecidas. Somente 1 deles respondeu que indicaria, porém mencionaria que considerou longo o prazo de entrega.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando-se as constantes mudanças que vem ocorrendo dia-a-dia, não se pode deixar de perceber a tamanha importância da qualidade, quer seja no oferecimento de algum produto, ou na execução de algum serviço. Diante disso, entende-se que para que um serviço seja executado com qualidade, é preciso possuir uma equipe de funcionários motivada.

Assim, é necessário as empresas procurar motivar seus funcionários, buscando entender as necessidades de cada pessoa, e utilizando técnicas ou programas de envolvimento do pessoal.

Dessa forma, o presente trabalho teve como objetivo analisar o estado motivacional dos funcionários da empresa em questão e identificar se isso tem afetado a qualidade dos serviços prestados, para tal procurou-se medir a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, através da opinião dos clientes.

Assim, em relação ao nível motivacional, se considerarmos a opinião dos funcionários, este é considerado bom, pois os mesmos buscam constantemente se auto motivar, uma vez que, se constatou que a empresa em questão não utiliza programas motivacionais, exceto no caso do setor de vendas, que se atingirem a meta determinada ganham o incentivo em dinheiro, porém, dificilmente isso ocorre, pois a meta é considerada alta.

Diante disso, o fato de a empresa não demonstrar um grande interesse em relação a esse assunto, acaba por se tornar um ponto negativo para a mesma, pois apesar de os funcionários, no sentido geral, não terem demonstrado desmotivação em relação ao trabalho de acordo com a pesquisa, existe uma grande possibilidade de se tornarem desmotivados com o passar do tempo, caso a empresa não busque métodos que evitem que isso ocorra.

No que se referem aos serviços, os clientes demonstraram satisfação em relação ao atendimento, que foi considerado muito bom; em relação ao prazo de entrega do produto, que apesar de ser extenso, sempre é cumprido; e em relação, principalmente, a entrega do produto final no momento da instalação, que foi considerado muito satisfatório, e a grande maioria já indicou os serviços da empresa para pessoas conhecidas, o que comprova ainda mais o nível de satisfação dos mesmos. Diante disso, conclui-se que existe um bom nível de qualidade, uma vez que, a necessidade dos clientes tem sido suprida, e suas expectativas, de acordo com os mesmos, tem sido atingidas com êxito.

Portanto, o atual nível motivacional dos funcionários tem sido satisfatório, e tem proporcionado à empresa a oportunidade de oferecer aos clientes serviços com um nível de qualidade considerado bom.

Porém, sabendo da grande possibilidade, de que futuramente os funcionários possam tornar-se desmotivados, a empresa necessita adotar técnicas que evitem essa situação, evitando também que isso possa se tornar um grande problema para a mesma. É preciso que haja um planejamento voltado para esse assunto, se considerarmos a visão de Chiavenato (2005) ele afirma que para o administrador planejar o sistema motivacional, ele deve estar atento para diversos incentivos, como dinheiro, reconhecimento, participação, aperfeiçoamento profissional, entre outros.

A princípio, a empresa deve buscar entender as necessidades de seus funcionários, esse fator é primordial para que se possa identificar o método a ser utilizado. Porém, de acordo com o que foi constatado através da pesquisa, e da convivência diária na empresa, uma vez que a pesquisadora é funcionária da mesma, se percebeu que existem reclamações constantes por parte da chefia aos funcionários, o que acaba gerando um ambiente onde as pessoas se sentem pressionados, talvez isso seja explicado pelo fato de que o ramo em que a empresa atua é considerado complicado, já que o pessoal trabalha com medidas, e por isso são constantemente cobrados.

A empresa deveria, diante disso, ao invés de pressionar o pessoal, adotar uma prática de reconhecimentos através de elogios, quando, por exemplo, o pessoal de vendas conseguirem atingir a meta que foi determinada no mês. Ou a produção se esforçar, e entregar o produto antes do prazo determinado. Como também poderia adotar programas de incentivos profissionais, oferecendo, constantemente treinamentos a fim de gerar conhecimento e maior interesse dos funcionários pelo serviço que executam.

Por fim, a empresa precisa, antes de tudo, entender que os funcionários são ferramentas importantes no processo de gerar qualidade, e assim buscar adotar os métodos que forem necessários para que os mesmos possam se sentir ainda mais motivados, e aumentar cada vez mais o nível de qualidade nos serviços oferecidos, atingindo assim, os objetivos da empresa.

6.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O trabalho apresentado, embora tenha atingido os objetivos propostos, pode-se perceber como limitação que, mesmo tendo demonstrado satisfação em relação ao trabalho, existe uma possibilidade de os respondentes, não terem sido honestos nas afirmações, uma vez que, mesmo tendo ficado esclarecido que a pesquisa tratava-se de um trabalho acadêmico, percebeu-se, na hora da aplicação do questionário, um relativo receio de as informações serem passadas para o setor administrativo, principalmente por que a pesquisadora é funcionária da empresa.

Observou-se também que uma grande parcela dos funcionários foi contratada recentemente, e estes sempre demonstram maior motivação, em relação aos funcionários antigos. Estes também possuem um receio ainda maior de que as informações do questionário aplicado fossem entregues a administração.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBRECHT, K. **Revolução dos serviços**: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas**. Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOGMAN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2002.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Controle da Qualidade Total no estilo japonês**. 8. Ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CASTRO, Alfredo Pires de. Motivação. IN: VÁRIOS AUTORES. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

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

_____, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. -6 ed. Ver. E atualizada. -Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

_____, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 1994

FERNANDES, Carlos Roberto. **Artigo.** Disponível em <<http://www.carlosfernandes.prosaeverso.net/visualizar.php?id=661439>> Acesso em: 15 Ago 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas.** Enfoque no papel profissional. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** Tradução de Cristina Bazan. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades: Patos-PB.** Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=251080>> . Acesso em 08 de agosto de 2013.

JURAN, J. M. e GRYNA, Frank M. Juran **controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade.** Volume I. 4ª Edição São Paulo: Makron Books do Brasil/McGraw Hill, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998

LUCENA, Maria Diva S. **Pensamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção.** 2ª ed. Ver., aum. E atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>> Acesso em: 15. jul.13

MOURA, Luciano Raizer, **Qualidade simplesmente total**: uma abordagem simples e pratica da gestão da qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Alvim Antônio Netto. **Metodologia da pesquisa científica**: guia prático para apresentação de trabalhos acadêmicos. 2 ed. Florianópolis: Visual Books, 2007.

OLIVEIRA, O. J.; et al. **Gestão da qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1996

PALIDINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: Teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

_____, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

ROBLEES, Antonio Jr e VALÉRIO, Vitor Bonelli. **Gestão da qualidade e do meio ambiente**: enfoque econômico, financeiro e patrimonial. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia científica**. Disponível em: <<http://www.ebras.bio.br/pdf>>. Acesso em: 25 de Ago 2013.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. São Paulo: USP, 2002

SCHEIN, H. Edgar. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TOLEDO, Flavio. **Administração de pessoal**: Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1981.

TORRES, Elvia Florêncio; OLIVEIRA, José Arimatés. **A influência do clima organizacional no alcance da efetividade organizacional em indústrias do setor alimentícios utilizando o modelo ASH**. Rio de Janeiro-RJ,2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>. Acesso em: 30/08/2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista feita junto aos clientes

1-Por que a preferencia por essa empresa?

2-O que você achou do atendimento no balcão na hora da venda, foi considerado eficaz? Se não o que sugere?

3-Em relação às instalações dos vidros, você está satisfeito? Atingiu suas expectativas?

4-O prazo de entrega foi cumprido?

5- Você recomendaria nossos serviços?

APÊNDICE B: Questionário aplicado aos funcionários

Caro colaborador,

Essa pesquisa faz parte de um estudo de caso feito na Multividros, como parte do trabalho de conclusão de curso, os dados aqui adquiridos são exclusivamente de uso acadêmico e a identidade dos pesquisados serão preservadas.

Cargo que ocupa: _____

Tempo em que trabalha na empresa: () 6 meses a 1 ano () 1 a 3 anos () 4 a 6 anos () mais de 6 anos.

Sexo: Masculino () Feminino ()

Idade: () de 22 a 32 anos () de 32 a 42 anos () de 43 a 55 anos

1. Qual seu grau de motivação no trabalho:

() Muito Motivado () Motivado () Pouco Motivado () Desmotivado

2. Você se esforça para se auto-motivar?

() Sim, pois a empresa é responsável por uma parte, e a outra parte eu devo desenvolver
() Não, eu penso que a empresa é a única responsável pela motivação dos trabalhadores

3. Em relação ao relacionamento FUNCIONÁRIO X CHEFE

() Excelente () Bom () Ruim

4. Em relação ao relacionamento com os outros funcionários

() Excelente () Bom () Ruim

5. Em sua opinião, que fator é determinante para sua satisfação e, conseqüentemente, para despertar sua motivação no trabalho:

() Condições físicas da empresa

() Relacionamento com os colegas

() Salário

() Oportunidade de crescimento pessoal (cursos, treinamentos, palestras, entre outros)

() Receber elogios quando faço um bom trabalho (Reconhecimento)

6. Considerando o trabalho que desempenham na empresa, assinale aquelas que você acredita serem os fatores que mais contribuem para uma possível desmotivação no trabalho.

() Hora extra com muita freqüência

() Reclamações injustas por parte da chefia ou de companheiros de trabalho

() Falta de benefícios

- Comunicação ruim na empresa
- Condições ruins do ambiente físico de trabalho

7. A empresa faz uso de algum método motivacional com os funcionários

Não Sim, qual? _____