

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção
Curso de Engenharia de Produção

**Análise da redução do atraso de entrega por meio de
incentivos sociais: um estudo de caso**

Aluna: Ariane Gazola do Prado Hosoda

TCC-EP-07-2009

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção
Curso de Engenharia de Produção

**Análise da redução do atraso de entrega por meio de
incentivos sociais: um estudo de caso**

Aluna: Ariane Gazola do Prado Hosoda

TCC-EP-07-2009

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador(a): Prof.(º): Dr. Gilberto Clóvis Antonelli

**Maringá - Paraná
2009**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos funcionários da Empresa Planet Kids, que me deram muitos motivos para escolher este tema e me empenhar da melhor maneira possível, para obter um resultado esperado por todos. Muitos que hoje já não estão mais na empresa e alguns que permanecem, participaram de maneira fundamental para a conclusão deste trabalho. Pessoas pelas quais a minha dedicação se mantém viva .

E, a todos os que lutam com a certeza de que vale a pena empregar todas as forças na busca de seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Gratidão maior a DEUS, por ter me dado forças e coragem para lutar sempre. Mesmo com tantos obstáculos pelo caminho, sem fé, não chegaria hoje onde cheguei. ELE colocou anjos em meu caminho para que esse sonho se tornasse realidade. Anjos estes que chamo de minha querida mãe, minhas irmãs, amigas especiais que lutaram junto comigo e que acreditaram em mim, aos meus professores e um obrigada mais que especial para o meu esposo, que soube compreender toda a minha luta e quem me fez ficar em pé em muitas situações e que me fez ver que, por vezes, é necessário que se nade contra a correnteza. Foi o que fiz com muita disposição.

DEUS abençoe a todos com muitas graças.

RESUMO

Este estudo verifica o nível de motivação dos funcionários de uma empresa de confecções infantil, o trabalho em equipe e quais os incentivos sociais que poderiam aumentar a produtividade e reduzir os atrasos nas entregas dos pedidos dos clientes. Os dados foram coletados mediante a aplicação de um questionário e em seguida analisados. Conclui-se que diferentes motivos levam os funcionários a terem motivação, gerando assim um aumento na produtividade e, conseqüentemente, redução no atraso das entregas.

Palavras-chave: Motivação no trabalho. Incentivos sociais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Justificativa	1
1.2	Definição e Delimitação do Problema	2
1.3	Objetivos.....	2
1.3.1	Objetivo geral	2
1.3.2	Objetivos específicos	3
2	METODOLOGIA.....	Erro! Indicador não definido.
3	REVISÃO DA LITERATURA	4
3.1	Teorias Sobre Motivação	9
3.1.1	A Teoria de Maslow	9
3.1.2	A Teoria de Herzberg	12
3.1.3	A Teoria de McClelland	13
3.1.4	A Teoria da expectativa e da equidade.....	13
4	MATERIAIS E MÉTODOS.....	Erro! Indicador não definido.
5	RESULTADOS	16
5.1	Questionário de Análise.....	16
5.1.1	Grau de motivação.....	16
5.1.2	Causas de desmotivação	16
5.1.3	Incentivos para aumentar a produtividade.....	17
5.1.4	Relacionamentos com a equipe	17
5.1.5	Atendimento ao setor anterior e posterior	18
5.1.6	Atendimento do setor anterior e posterior	18
5.1.7	Realização do próprio trabalho.....	19
5.1.8	Quando precisa faltar ao trabalho.....	19
5.2	Atrasos de Entregas	19
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
6.1	Questionário de Análise.....	22
6.2	Atrasos de Entregas	27
7	CONCLUSÃO.....	29
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
	APÊNDICE	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	10
Figura 2 - Resultados com relação ao grau de motivação	22
Figura 3 - Resultados com relação as causas de desmotivação	23
Figura 4 - Resultados com relação aos incentivos.....	24
Figura 5 - Resultados com relação ao relacionamento com a equipe.....	24
Figura 6 - Resultados com relação ao atendimento aos setores	25
Figura 7 - Resultados com relação à maneira como são atendidos pelos setores anteriores	25
Figura 8 - Resultados com relação a maneira como são atendidos pelos setores posteriores	26
Figura 9 - Resultado com relação a preocupação com o trabalho entregue	26
Figura 10 - Resultados com relação a preocupação com os colegas de trabalho na necessidade de faltar ao trabalho	27
Figura 11 - Comparativo de atrasos nas entregas de Fevereiro a Setembro de 2009	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Questão sobre o grau de motivação dos funcionários	16
Tabela 2 - Causas de desmotivação dos funcionários	17
Tabela 3 - Incentivos para aumento da produtividade dos funcionários	17
Tabela 4 - Relacionamento com a equipe.....	18
Tabela 5 - Atendimento pessoal com os setores.....	18
Tabela 6 - Atendimento do setor anterior	18
Tabela 7 - Atendimento de setor posterior	19
Tabela 8 - Realização do próprio trabalho.....	19
Tabela 9 - Preocupação quando precisa faltar ao trabalho	19
Tabela 10 - Programação / Faturamento / Atrasos – Coleção Inverno 2009.....	20
Tabela 11 - Maior atraso do período da Coleção Inverno 2009	20
Tabela 12 - Programação/Faturamento/Atrasos – Coleção Primavera Verão 2009.....	21
Tabela 13 - Maior atraso do período da Coleção Primavera Verão 2009	21

1 INTRODUÇÃO

A principal meta de uma empresa de confecções infantil, localizada na cidade de Maringá, é entregar seus lotes produtivos de acordo com um cronograma, com datas para faturamento já estipuladas no início de cada coleção. No entanto, esses lotes produtivos não estão sendo finalizados nessas datas previstas, sendo que, essas datas de entrega são prometidas para os clientes que adquirem os produtos desta empresa. Isso gera, além da falta de faturamento, o descontentamento dos mesmos.

Um dos motivos para esses atrasos tem relação direta com a falta de motivação e de incentivos dos funcionários.

Conhecer o nível de satisfação dos funcionários dentro do ambiente de trabalho, é essencial para que se possa interferir de forma a motivá-los com o intuito de obter uma maior produtividade diária dentro da empresa.

A motivação é um fator determinante para o rendimento individual, assim como o esforço, as capacidades individuais, o suporte social e a experiência prévia, podem estar influenciando o rendimento. Pessoas motivadas produzem mais e melhor, e com os mesmos recursos.

Por meio da criação de incentivos sociais, pretende-se aumentar a motivação dos funcionários e, conseqüentemente a produtividade, para diminuir os atrasos dos lotes produtivos.

1.1 Justificativa

Cumprir com prazos é algo fundamental em todas as empresas. O atraso no faturamento dos pedidos é a principal causa para o estudo deste trabalho. Uma vez que esses atrasos refletem na insatisfação dos clientes, possíveis percas destes, cancelamento de pedidos em andamento, aborrecimentos devido a reclamações de clientes, atrasos nos pagamentos de funcionários e fornecedores, além da falta de união gerada entre os funcionários, que não se esforçam o suficiente para ajudar uns aos outros.

1.2 Definição e Delimitação do Problema

Este trabalho é um estudo de caso, realizado em uma empresa de confecções infantil da cidade de Maringá. Os setores estudados na empresa foram os setores da produção: corte, serviços terceirizados, revisão, acabamento, inspeção final e expedição. E os setores administrativo, *marketing* e desenvolvimento de produto. A análise da empresa foi realizada entre março de 2009 a setembro de 2009.

Os prazos para finalização dos lotes e posterior faturamento, não estavam sendo cumpridos conforme o cronograma da empresa. Como as datas de faturamento já são informadas a todos os clientes, no momento em que eles efetuam a compra dos produtos por meio dos representantes, o atraso na entrega desses pedidos causa um grande descontentamento destes clientes, que, além de reclamarem o atraso nas entregas, muitas vezes acabam cancelando os pedidos e com justa causa.

A falta de incentivo para o cumprimento desses prazos se reflete também na falta de trabalho em equipe, um setor ajudando ao outro para chegarem em um objetivo comum. Por esses motivos, a empresa apresentava esse quadro de insatisfações de funcionários e clientes.

1.3 Objetivos

O objetivo deste trabalho é analisar a redução dos atrasos nas entregas dos pedidos dos clientes da empresa em questão, com a criação de incentivos sociais para motivar os funcionários de maneira a aumentar a produtividade, o trabalho em equipe e criar a consciência de atingir um objetivo em comum.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a redução dos atrasos de entrega de pedidos através da motivação dos funcionários por meio da criação de incentivos sociais que beneficiem de uma maneira geral a todos os envolvidos com a produção.

1.3.2 Objetivos específicos

Analisar o conceito de motivação com base em teorias e confrontá-las com a realidade dos funcionários desta empresa de confecção, para melhor entendimento do tema, bem como demonstrar o quão importante é para a empresa a motivação no trabalho como chave principal para uma maior produtividade. A partir disso, buscar meios para unir os funcionários a trabalharem para o alcance de um objetivo. Objetivo esse, que seria a entrega dos pedidos nas datas prometidas para os clientes. Recompensar o trabalho em equipe pelo cumprimento da finalização dos lotes produtivos, de acordo com as datas de faturamento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, é absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores. Ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos, ou não. A única coisa que os de fora podem fazer, é estimular, incentivar, provocar nossa motivação (VERGARA 2003).

Para Guimarães (1982), o termo motivação pode significar forças psicológicas, desejos, necessidades, intenção, etc. Esses termos levam a compreensão de um movimento, uma ação, onde esta ação quando completada, aparece o resultado – êxito ou fracasso.

Guimarães (1982) também define que, a motivação é uma força interna, colocada em ação pela afetividade. Para satisfazer o estado de carência (necessidades), e recuperar o equilíbrio, um dinamismo impulsiona a pessoa a agir. E esse dinamismo é a motivação.

O tema motivação para Vergara (2003), é algo considerado fascinante, porque mexe com nossas entranhas e porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça. E por isso a preocupação de inúmeros teóricos desvendarem este tema.

A Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, a qual o comportamento das pessoas é motivado apenas pela recompensa salarial e material do trabalho. Esta visão do homem mudou com a tão famosa experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e sua equipe. Ela teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho. O ser humano não é motivado apenas por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas. O comportamento humano é determinado por causas que muitas vezes escapam do entendimento do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos, que por serem forças consideradas abstratas, levam o indivíduo a um determinado comportamento muitas vezes inexplicável em busca da satisfação de suas necessidades. (CHIAVENATO, 1984).

Para os behavioristas, que estudam o comportamento como sendo condicionado a estímulos, o homem ou mesmo um animal só emite algum comportamento se ele for recompensado (motivado) por alguma coisa ou alguém. Sem essa motivação ou estímulo, ele não emite comportamento nenhum, pois “o que motiva o comportamento são as conseqüências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado do indivíduo, ou seja, a recompensa ou punição recebida” (AGUIAR, 1981). Já a teoria cognitivista, segundo Aguiar (1981), sugere

que os indivíduos têm metas ou objetivos e que lutam para atingi-los, ou seja, o próprio objetivo é a motivação que o impele a agir. Kurt Lewin, o teórico que mais contribuiu sobre esse assunto na corrente cognitivista, sugeriu o contrário dos behavioristas: o comportamento humano não é condicionado a situações que este viveu no passado, mas pelos eventos que existem no momento em que o comportamento ocorre.

A motivação surge em consequência dos desequilíbrios que o ambiente origina, dependendo bastante de como cada indivíduo reage às experiências de sua vida. As necessidades de cada indivíduo reagem às experiências de sua vida. As necessidades de cada pessoa se expressam de acordo com tendências herdadas e com a influência do ambiente. A motivação é uma combinação de forças que mantêm a atividade humana, é parte de uma atividade (GUIMARÃES, 1982).

Freud aborda a motivação relacionando-a com os instintos, que segundo a sua teoria, são as fontes de energia que move o homem. Assim, Freud explicita o determinismo biológico, pois para ele, os instintos (libido) que são herdados determinam o comportamento humano (AGUIAR, 1981).

Entretanto, ao relacionar a motivação com os instintos, Freud mostra que as pessoas nem sempre têm consciência da motivação de suas ações, que muitas vezes são comandadas pela necessidade de liberação dos instintos. Ele enfatiza também a questão de dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências vividas na infância. A ênfase dada ao passado e aos instintos caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalítica (AGUIAR, 1981).

Para Guimarães (1982), o motivo é o que leva uma pessoa a praticar uma ação, é sinônimo de impulso, revelando a existência de necessidades. Toda necessidade gera um desejo de saciá-las.

Segundo Vergara (2003), é comum gerentes não entenderem por que determinada pessoa não se sente motivada para fazer alguma coisa quando ele, gerente, se sente. Por isso, compreender diferenças é exigência que se impõe.

Freud (apud VERGARA, 2003), diz que são nossos conteúdos psicológicos – diferentes de pessoa para pessoa – que nos encaminham em determinada direção, embora tais conteúdos possam servir-se de fatores externos, e ainda, alocamos mais tempo nas atividades para as quais estamos motivados.

As manifestações de necessidades diferem de pessoa para pessoa, sempre em função da carga hereditária e do ambiente em que se forma a personalidade e também do grau de maturidade. Essas manifestações são chamadas “motivos” e interesses. Os interesses são gerais, pode

ocorrer no mesmo grupo, enquanto que, os motivos são mais fortes e profundos, ligados à satisfação das necessidades (GUIMARÃES, 1982).

Vergara (2003), estabelece uma questão básica: por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas para realizar determinadas tarefas que a outras pessoas parecem enfadonhas, desinteressantes, ilógicas, malucas, muito certinhas, completamente sem parâmetros ou desprovidas de *glamour*? Isso ocorre porque as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* cultural diferente, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações.

Para Lobos (1979), motivar os funcionários de uma empresa é imprescindível para que se possam atingir permanentemente, níveis de desempenho satisfatório.

Vergara (2003), conclui que, quando as pessoas realizam um trabalho, seja ele qual for, coloca nele seu raciocínio, sua emoção, sua capacidade motora, enfim, a pessoa coloca-se no trabalho. Produto e produtor não se separam, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

Por outro lado, é natural do ser humano gostar de sentir-se importante, de ser reconhecido, e assim ele vai buscar a recompensa por aquele esforço que fez (VERGARA 2003).

Guimarães (1982), afirma que, para o administrador levar o indivíduo a agir em determinada direção, precisa primeiro conhecer seus interesses, depois identificar seus motivos, o que depende de um esforço maior de sua parte.

O comportamento das pessoas é o resultado de diferentes motivações. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra, e o que nos motiva em determinado momento pode não motivar em outro (VERGARA 2003).

Quanto mais os administradores entenderem seus trabalhadores, tanto mais incentivos eficazes a empresa poderá utilizar (GUIMARÃES, 1982).

Vergara (2003), afirma que o trabalho precisa apresentar um significado que o justifique. Significado dá certa direção, informa-lhe as formas pelas quais as coisas fazem sentido para o ser humano. Encontrar um significado no trabalho o motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser

amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Descobrir o significado, para você, do trabalho que você executa é, portanto, imprescindível. A busca da descoberta é um processo de aprendizagem que pode levá-lo ao inferno ou aos céus, mesmo com nuvens escuras, às vezes (VERGARA 2003).

O grande responsável pelo comportamento no trabalho é a motivação, que para Guimarães (1982), recebe o nome de incentivo. Incentivos são os elementos das situações de trabalho introduzidos deliberadamente para estimular a motivação dos trabalhadores para as tarefas a serem executadas.

Para Vergara (2003), o funcionário espera da empresa uma série de recompensas que irão satisfazer suas necessidades e a empresa espera dos funcionários que eles despendam sua energia para satisfazer aos objetivos dela.

Por muito tempo, os administradores acreditaram que os únicos incentivos dignos de consideração fossem o salário e o medo de perder o emprego (GUIMARÃES, 1982).

Segundo Vroom (apud LOBOS, 1979), a motivação no trabalho baseada na remuneração, crê que os empregados, mesmo não gostando de trabalhar, conseguem atingir um bom desempenho animados por um sentimento de gratidão pela organização. Porém as remunerações (como planos de aposentadoria, serviços, médicos gratuitos, educação subsidiada, etc), são recebidas apenas como um conceito de militância na organização, sendo úteis para atrair e reter as pessoas na organização mas não que isso vá motivá-las a desempenhar melhor suas tarefas.

O trabalhador descontente com o que ganha, principalmente se não consegue o que necessita para si e sua família, não consegue manter o equilíbrio nervoso e o vigor necessário a uma produção satisfatória (GUIMARÃES, 1982).

Nos anos 30, surgiu uma linha de pensamento administrativo que frizava a importância das relações humanas na organização. Esta abordagem ignorou a questão salarial e deu ênfase a aspectos psicossociais do ambiente de trabalho como fator determinante da produtividade e satisfação individuais. Logo, o poder motivacional do salário é significativamente inferior ao que sempre se pensou e pensa. E para fortalecer esta impressão, as interpretações teóricas contribuem de modo significativo para isso (LOBOS, 1979).

Segundo Guimarães (1982), seja qual for o tipo de incentivo usado, convém levar em conta as diferenças individuais.

De fato, no dia-a-dia da organização, a remuneração sempre é reconhecida como um elemento motivador de muita importância (LOBOS, 1979).

Ainda segundo Lobos (1979), promoções são bem-vindas, mas se possuírem uma contrapartida salarial. E assim, qualquer estímulo verbal é gratificante, mas seu efeito é ainda maior se apoiado monetariamente.

Para Vergara (2003), lidar com diferenças de cada um, é a arte e a magia do gestor e o primeiro passo é ter sensibilidade para compreender e aceitar essas diferenças.

Para Likert (apud CORADI, 1998), a administração de recursos humanos de uma organização é o principal desafio para o alcance de seus objetivos, sendo que a motivação, neste caso, é um forte aliado para um desenvolvimento satisfatório.

Segundo Coradi (1998), os fatores fundamentais da teoria de Likert são: a) para um desempenho global na organização, é necessária a existência de um clima de confiança recíproca entre todos seus membros; b) o estado de alta motivação deve ser atingido a fim de afetar positivamente o desempenho da organização. Para que este fato ocorra, a organização deve se preocupar com aspectos como: reconhecimento, aspectos de segurança, desejo de desenvolver novas experiências, entre outros; c) as medidas de desempenho devem ser utilizadas para autocontrole e não para criar controles rígidos e hostis às pessoas, com o risco de inibir a motivação para o trabalho.

Likert afirma ainda que com as condições acima preenchidas, os funcionários se sentirão valorizados pelos superiores e pela organização e, em troca dessa valorização atingirão padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho (CORADI, 1998).

Quando o reconhecimento não se dá, dá-se a frustração, o vazio e o ser humano não pode experimentar o vazio. Então, ele vai buscar preencher esse vazio por meio de mecanismos de defesa, que quase sempre, são inconscientes e funcionam como fugas. Quando o reconhecimento acontece dá-se o contrário do vazio: a plenitude. Isso faz com que sejamos capazes de liberar potencialidades, talentos, características pessoais, que nem nos dávamos conta de que possuíamos (VERGARA 2003).

Para Vergara (2003), o reconhecimento pode vir do chefe, dos pares, da equipe, do fornecedor, do cliente, do mercado, dos amigos, até da humanidade em geral, como no caso dos cientistas. O reconhecimento manifesta-se por meio de promoção, viagem-prêmio, novo cargo, uma palavra, um gesto, um olhar.

Segundo Samuel e Lewin-Epstein, (apud PORTO e TAMAYO, 2003), são os valores relativos ao trabalho que determinam os meios, modos, comportamentos ou resultados que são preferíveis sobre outros.

2.1 Teorias Sobre Motivação

Vergara (2003), apresenta dentre as teorias que mais se destacam a teoria das Necessidades, de Maslow; teoria da Motivação/Higiene, de Herzberg; teoria das Necessidades Secundárias, de McClelland; teoria da Expectativa; e a teoria da Equidade.

2.1.1 A Teoria de Maslow

Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu uma teoria com base nas necessidades humanas. Para ele essas necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção (VERGARA 2003).

De acordo com Aguiar (1981), Maslow foi um teórico que muito contribuiu no estudo da motivação humana. Sua abordagem tem origens no funcionalismo, no holismo da psicologia gestáltica e no dinamismo psicanalítico, considerando assim o ser humano em sua totalidade, com ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

A idéia central da teoria de Maslow é a existência de uma hierarquia das necessidades humanas, sendo que, apenas quando as necessidades inferiores forem satisfeitas, pelo menos em parte, é que surgirão as necessidades superiores.

As necessidades humanas foram divididas formando a conhecida 'Pirâmide de Maslow', conforme Figura 1.

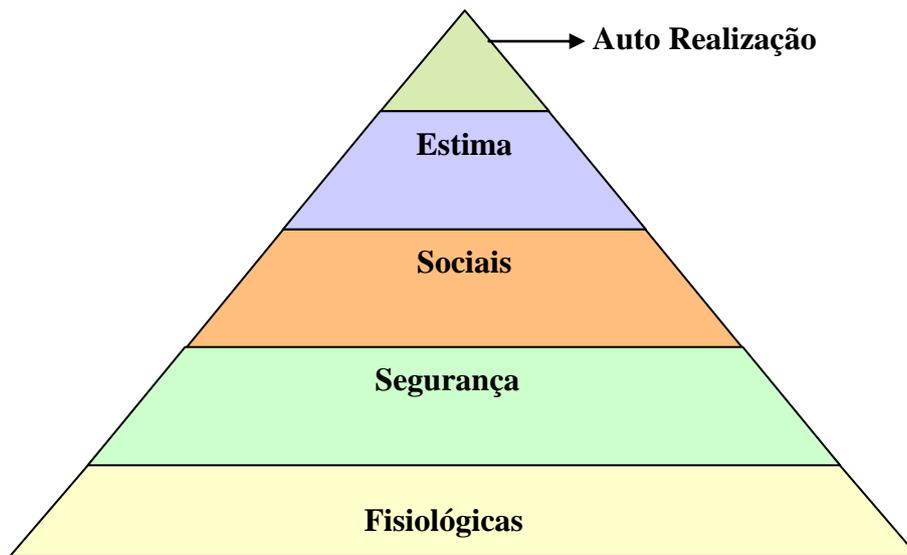


Figura 1 - Pirâmide de Maslow

Na base da pirâmide estão as Necessidades Fisiológicas, que são as necessidades básicas do ser humano. Quando uma pessoa está carente de muitas coisas (comida, segurança, amor, etc.), as necessidades fisiológicas serão sua motivação principal. Se um indivíduo está com fome, todas as suas capacidades estarão voltadas para esse problema a fim de resolvê-lo. Assim,

"os receptores e efetores, a inteligência, a memória e os hábitos podem ser definidos simplesmente como instrumento de gratificação da fome. As capacidades de que não são úteis para esse objetivo permanecem inativas e todos os desejos e interesses são esquecidos ou colocados em plano secundário." (AGUIAR, 1981).

À medida que as necessidades fisiológicas são satisfeitas surge as Necessidades de Segurança, que incluem estabilidade, proteção e ausência de medos, ameaças e ansiedades. Quando essas necessidades estão dominando o ser humano, passa a ser sua preocupação central satisfazê-las. O indivíduo põe todas as suas capacidades trabalharem em torno de sua segurança, sendo este seu objetivo principal.

O homem necessita de amor, de amar e ser amado, de se relacionar, de afeto e, em certos momentos, essa necessidade se torna preponderante na vida do homem. A agitação da vida atual, determinada pela industrialização, dificulta a satisfação dessa necessidade, que é a de Afiliação e Amor.

Segundo Maslow (apud AGUIAR, 1981), a não-satisfação dessa necessidade pode provocar um sofrimento que tem a mesma intensidade do sofrimento físico de uma pessoa faminta.

A Necessidade de Estima é composta por necessidades cuja satisfação está diretamente relacionada à própria pessoa (necessidade de realização, adequação, independência, competência, confiança em enfrentar o mundo e de liberdade) e necessidades cuja satisfação depende da ação externa (necessidade de reputação, prestígio, status, poder, reconhecimento, apreciação, dignidade, atenção).

Segundo Maslow (apud AGUIAR, 1981), necessidades de autoestima, auto-avaliação e estima dos outros são fundamentais em todos os seres humanos e a satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário no mundo; enquanto que a não-satisfação leva a sentimentos de inferioridade, falta de coragem.

Outra necessidade que surge após a satisfação das demais é a de Auto-Atualização, que se refere ao desejo que as pessoas têm de desenvolver seu potencial. Está relacionada à curiosidade e envolve as necessidades de auto-realização e de segurança, envolvendo o desejo de compreender, sintetizar, organizar, analisar, procurar relações e significados e de construir um sistema de valores.

E por último, surge as Necessidades Estéticas completando a pirâmide com a busca do belo.

Os seres humanos raramente atingem um estado de inteira satisfação.

Sempre que uma necessidade é satisfeita, outra surge impulsionando o indivíduo a agir, pois a natureza da motivação é instável (AGUIAR, 1981).

A falta ou a ausência de motivação dos trabalhadores, segundo Levy ([S/D], p.48), pode ocasionar baixa produtividade, conflitos pessoais, greves, faltas ao trabalho, entre outros. Por outro lado, se o trabalhador for motivado, isso pode estimular sua criatividade, proporcionar um bom desempenho profissional, espírito de grupo, maior empenho no cumprimento de seus deveres, aumento da auto-estima, dentre outros fatores.

2.1.2 A Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg, na década de 60, focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Para ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: higiênicos e os motivacionais (VERGARA 2003).

Herzberg (apud AGUIAR, 1981), em sua teoria da motivação no trabalho, faz a distinção entre motivação e satisfação no trabalho. Denominam de fatores higiênicos os fatores que levam à satisfação no trabalho e estes estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Já os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho a ser realizado e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Herzberg (apud AGUIAR, 1981) define a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, o salário, a política organizacional, os processos administrativos, o sistema gerencial e benefícios e a segurança no trabalho como sendo os fatores higiênicos. Esses fatores são necessários, porém não são suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização. Se houver deterioração de qualquer desses fatores abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, surgirá a insatisfação, levando as formas de atitudes negativas. Indica como fatores motivacionais a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a inovação no trabalho.

Os fatores que levam à formação de atitudes positivas no trabalho, ou seja, os fatores que motivam os indivíduos são os que possibilitam a satisfação de sua necessidade de auto-realização no trabalho, pois,

“é na realização da tarefa que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade de ser independente e livre. É na tarefa, portanto, que o indivíduo será motivado.” (AGUIAR, 1981, p. 161)

Ao lidar com os fatores higiênicos, promovendo melhores condições de trabalho, as conseqüências serão uma maior aceitação da organização por parte de seus membros, diminuição da rotatividade e manutenção de um padrão de produtividade estável, entre outros fatores. Não resultarão, contudo, em aumento de motivação, mas criarão as condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas. (AGUIAR, 1981).

2.1.3 A Teoria de McClelland

David McClelland também foca a questão das necessidades. Ele diz que essas necessidades podem ser aprendidas (VERGARA 2003).

2.1.4 A Teoria da expectativa e da equidade

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa, enquanto a teoria da Equidade, diz que as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho (VERGARA 2003).

Apesar de diferentes conceitos de motivação, sendo que nenhum é aceito universalmente, uma vez que várias correntes filosóficas e psicológicas a têm estudado, acredita-se em geral, que se trata de algo não observável diretamente; apenas inferimos sua existência observando o comportamento (MURRAY, 1978).

O importante é notar que em quase todas as definições, senão em todas elas, se encontram implícitas ou explícitas a idéia de desejos, metas, objetivos, impulsos, necessidades, entre outros fatores (LOPES, 1980).

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza exploratória através de levantamento de dados e estudos bibliográficos.

Primeiramente foi feita uma revisão bibliográfica sobre o tema *motivação no trabalho*. Para início da avaliação da situação da empresa, foi necessário uma coleta de dados por parte do setor responsável, para verificação das programações dos lotes produtivos e suas datas de faturamento, bem como um histórico de entregas realizadas no ano de 2009. Em seguida foi elaborado e aplicado um questionário aos funcionários para que possam expor o que poderia aumentar sua motivação no trabalho e sugestões de incentivos para o aumento da produtividade. Após a análise das opiniões dos funcionários da empresa, foi feita uma proposta de implantação de incentivos sociais, que possam aumentar a motivação dos funcionários e, conseqüentemente a produtividade, o trabalho em equipe e reduzir os atrasos nas entregas.

3.1.1 Apresentação da empresa

A empresa em estudo é uma indústria de confecções infantil localizada na cidade de Maringá. Foi criada em 1987 confeccionando roupas para crianças de 0 a 16 anos, com duas linhas exclusivas, sendo para as meninas chamada de *Menina Maluca* e para os meninos chamada de *Cuca Bacana*. Até o ano de 2008 a empresa localizava-se em um local alugado sem estrutura adequada para o ramo. No início de 2009, com o aumento da produção, a empresa iniciou suas atividades em sede própria, na mesma cidade, porém, com uma estrutura totalmente adequada para a nova realidade da empresa.

Com o aumento da produção, o número de funcionários passou de 40 para 70.

A produção da empresa atualmente gira em torno de 40.000 peças/mês e todos os pedidos recebidos de clientes, são confeccionados através de lotes produtivos. Esses lotes possuem datas pré-definidas para finalizarem na expedição da empresa, pois cada lote está ligado a um período de faturamento.

Devido às várias mudanças que ocorrerem na empresa nesta fase transitória, alguns funcionários mais antigos começaram a apresentar certa desmotivação para o trabalho. Em conseqüência deste fato, começaram ocorrer atrasos na finalização dos lotes produtivos, e o

faturamento da empresa no início de 2009, começou a atrasar gerando vários transtornos para a empresa.

Para obter uma melhor avaliação desta relação entre *motivação x produtividade*, foram coletados dados através da aplicação de questionário, conforme o Apêndice . O qual foi composto por 8 questões alternativas, sendo que os itens questionados visaram avaliar o grau de motivação no trabalho, causas de desmotivação, quais incentivos poderão trazer aumentos na produtividade e com relação ao relacionamento com a equipe.

4 RESULTADOS

4.1 Questionário de Análise

Para a aplicação do questionário, foram selecionados os funcionários que haviam trabalhado na antiga sede, pois eles foram os que mais sentiram as mudanças ocorridas na empresa. Este questionário foi entregue em mãos para 34 funcionários, nos dias 04 e 05 de maio de 2009, abrangendo os setores da produção, setor administrativo, setor de marketing e setor de desenvolvimento de produto. No momento da entrega do questionário, foi explicado a cada participante, o motivo da pesquisa, o caráter sigiloso das informações prestadas, bem como, que sua participação era voluntária. Foi solicitado o preenchimento e entrega do questionário em uma data combinada com cada um. Nesta data combinada, todos os participantes responderam ao questionário e fizeram a entrega.

Assim que foram recolhidos todos os questionários, foi feito o levantamento de dados referentes a todas as questões, através da construção de tabelas e gráficos.

4.1.1 Grau de motivação

Com relação à motivação para o trabalho, de um modo geral, foram colocadas três opções conforme Tabela 1. Neste tópico procurou-se mostrar o grau de motivação dos funcionários.

Tabela 1 - Questão sobre o grau de motivação dos funcionários

GRAU DE MOTIVAÇÃO	Quantidade	Percentual
Muita motivação	11	32
Pouca motivação	18	53
Nenhuma motivação	5	15
Total	34	100

4.1.2 Causas de desmotivação

Dentre as causas possíveis para a desmotivação, foram apresentadas 8 causas no questionário aplicado. Os funcionários escolheram mais de uma opção nesta questão, e dentre elas, 6 causas foram as mais apontadas conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Causas de desmotivação dos funcionários

CAUSAS DE DESMOTIVAÇÃO	Quantidade	Percentual
Salário	25	35
Falta de reconhecimento	23	32
Falta de benefícios	14	20
Falta de comunicação	6	8
Falta de confraternização	2	3
A chefia em geral	1	1
Total	71	100

4.1.3 Incentivos para aumentar a produtividade

Foram apresentados 11 incentivos que poderiam aumentar a produtividade dos funcionários no questionário aplicado. Os funcionários escolheram mais de uma opção nesta questão, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Incentivos para aumento da produtividade dos funcionários

INCENTIVOS PARA AUMENTAR A PRODUTIVIDADE	Quantidade	Percentual
Cooper Cred fixo	25	19
Premiação por cumprir metas	24	18
Aumento de salário	22	17
Café antes e após o almoço	11	8
Reconhecimento profissional	11	8
Cesta básica	10	8
Diálogo	8	6
Igualdade de tratamento	7	5
Desconto nos produtos	7	5
Som ambiente	5	4
Cursos profissionalizantes	3	2
Total	133	100

4.1.4 Relacionamentos com a equipe

A empresa é dividida em setores, e cada setor possui uma equipe com um encarregado. A respeito do relacionamento entre a equipe, foram apresentadas 4 opções de escolha, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Relacionamento com a equipe

RELACIONAMENTO COM A EQUIPE	Quantidade	Percentual
Bom	30	88
Médio	2	6
Regular	2	6
Ruim	0	0
Total	34	100

4.1.5 Atendimento ao setor anterior e posterior

Como a empresa é dividida em setores, cada setor recebe produtos de um setor anterior ao seu e , após processar a parte que lhes cabe, transfere para o setor seguinte. Há um contato direto entre as pessoas de um setor com o outro. Procurou-se saber, conforme apresentado na Tabela 5, como cada pessoa considerava o seu atendimento para com os colegas de trabalho, se atendiam de maneira adequada, com educação e respeito.

Tabela 5 - Atendimento pessoal com os setores

Atendimento ao setor anterior e posterior	Quantidade	Percentual
Sempre de maneira adequada	30	88
Às vezes de maneira adequada	4	12
Total	34	100

4.1.6 Atendimento do setor anterior e posterior

De acordo com a divisão da empresa em setores, procurou-se saber, conforme apresentado nas Tabelas 6 e 7, como cada pessoa considera que é atendido. Isso com relação aos setores anterior e posterior, respectivamente.

Tabela 6 - Atendimento do setor anterior

Atendimento do setor anterior	Quantidade	Percentual
Sempre de maneira adequada	22	65
Às vezes de maneira adequada	10	29
Raramente de maneira adequada	2	6
Total	34	100

Tabela 7 - Atendimento de setor posterior

Atendimento do setor posterior	Quantidade	Percentual
Sempre de maneira adequada	23	68
Às vezes de maneira adequada	11	32
Total	34	100

4.1.7 Realização do próprio trabalho

Ao realizar um trabalho que deverá ser entregue ao próximo setor, procurou-se saber, conforme apresentado na Tabela 8, a respeito da preocupação dos funcionários, em fazer da melhor maneira possível.

Tabela 8 - Realização do próprio trabalho

Realização do próprio trabalho	Quantidade	Percentual
Sempre da melhor maneira	34	100
Total	34	100

4.1.8 Quando precisa faltar ao trabalho

Procurou-se saber dos funcionários, conforme Tabela 9, a respeito da necessidade de faltar ao trabalho. Em específico, se havia preocupação com os colegas de trabalho, que, provavelmente na sua ausência, poderiam precisar dos seus serviços.

Tabela 9 - Preocupação quando precisa faltar ao trabalho

Quando precisa faltar ao trabalho	Quantidade	Percentual
Sempre se preocupam com os colegas	32	94
Às vezes se preocupam com os colegas	2	6
Total	34	100

4.2 Atrasos de Entregas

Para avaliar a situação da empresa em relação aos atrasos das entregas dos pedidos, foi analisado a programação dos lotes produtivos e suas respectivas datas de faturamento. Durante o período analisado, a empresa apresentou o cronograma de duas coleções, sendo uma denominada Coleção Inverno 2009 e a outra Coleção Primavera Verão 2009.

A Coleção Inverno 2009 compreendeu o período de fevereiro a maio. Os períodos programados para o faturamento foram de 20/02/2009 a 15/05/2009, com uma produção aproximada de 60.000 conjuntos. As datas programadas para esta coleção, as datas reais de faturamento e os atrasos, estão apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Programação / Faturamento / Atrasos – Coleção Inverno 2009

Período programado para Faturamento	Período real de Faturamento	Total de atraso (dias)
15/02 a 20/02	27/02 a 27/03	35
05/03 a 10/03	05/03 a 23/03	13
15/03 a 20/03	16/03 a 07/04	18
21/03 a 30/03	16/03 a 29/04	30
05/04 a 10/04	06/04 a 18/05	38
11/04 a 20/04	13/04 a 24/04	4
21/04 a 30/04	09/04 a 29/05	29
04/05 a 10/05	01/4 a 09/06	30

A Tabela 11 apresenta o maior atraso de cada mês.

Tabela 11 - Maior atraso do período da Coleção Inverno 2009

Período da Coleção Inverno 2009	Maior atraso do período (dias)
Fevereiro	35
Março	30
Abril	38
Maior	30

A Coleção Primavera Verão 2009, compreendeu o período de faturamento de 25/06/2009 a 25/09/2009, com uma produção aproximada de 70.000 conjuntos. As datas programadas para esta coleção, as datas reais de faturamento e os atrasos, estão apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Programação/Faturamento/Atrasos – Coleção Primavera Verão 2009

Período programado para Faturamento	Período real de Faturamento	Total de atraso (dias)
25/06 a 30/06	22/06 a 30/06	0
06/07 a 10/07	07/07 a 14/7	4
15/07 a 25/07	17/07 a 28/07	3
01/08 a 10/08	31/07 a 14/08	4
11/08 a 20/08	17/08 a 28/08	8
01/09 a 10/09	03/09 a 09/09	0
15/09 a 25/09	14/09 a 23/09	0

A Tabela 13 apresenta o maior atraso de cada mês.

Tabela 13 - Maior atraso do período da Coleção Primavera Verão 2009

Período programado para Faturamento 2009	Maior atraso do período
Junho	0
Julho	4
Agosto	8
Setembro	0

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Questionário de Análise

Os resultados do questionamento sobre o grau de motivação dos funcionários, estão apresentados na Figura 2. De acordo com os resultados da Figura 2, pode-se concluir que apenas 32% dos funcionários se sentem motivados para o trabalho, enquanto 68% não estão motivados. Um grau elevado, já que mais da metade se encontram desmotivados.

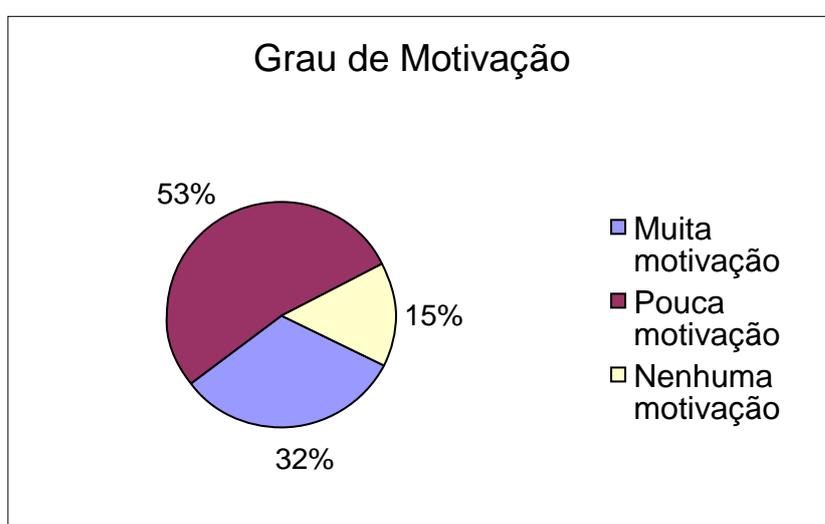


Figura 2 - Resultados com relação ao grau de motivação

Sobre as causas possíveis para a desmotivação, os resultados do questionamento estão apresentados na Figura 3. De acordo com os resultados da Figura 3, conclui-se que 64% das causas que geram desmotivação nos funcionários, não estão relacionadas com o salário e sim outros fatores sociais. Apenas 36% dos funcionários consideram o salário a causa para a desmotivação.

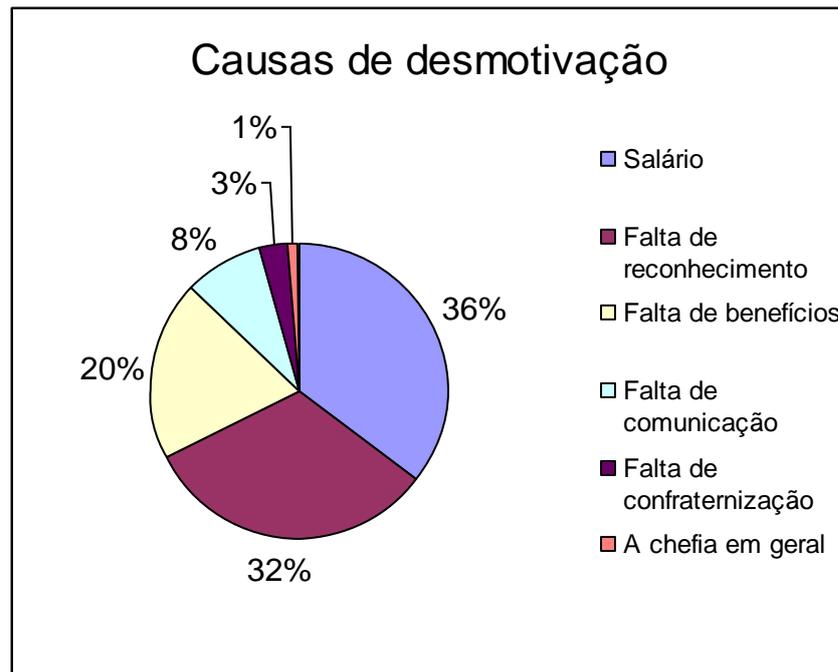


Figura 3 - Resultados com relação as causas de desmotivação

Com relação aos incentivos que poderiam aumentar a produtividade dos funcionários, apenas 17% dos funcionários consideram que um aumento de salário poderia aumentar sua produtividade, enquanto a grande maioria, 83%, escolheu outros incentivos, conforme Figura 4.

Com relação ao incentivo *Cooper Créd*¹, os funcionários já recebem este benefício mensalmente, caso não tenham nenhuma falta no mês. Porém, o que desejam 19% dos funcionários, é que este benefício não esteja relacionado com a assiduidade, e sim que seja um benefício fixo, pago mensalmente a todos. Outro ponto importante, muito comentado entre os funcionários, é com relação a prêmios por produtividade. Na empresa, em diversos setores, são estabelecidas metas de produção, e uma meta geral também, e não há um incentivo para motivá-los a cumprir estas metas. E dentre os incentivos apresentados, este apresentou uma porcentagem significativa com relação aos demais incentivos.

¹ Vale alimentação no valor de R\$ 50,00

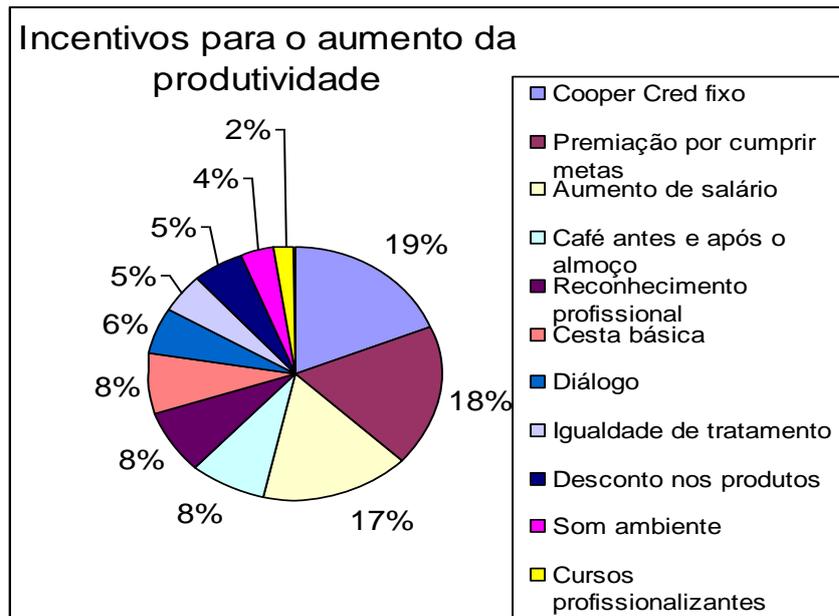


Figura 4 - Resultados com relação aos incentivos

A Figura 5 apresenta os resultados a respeito do relacionamento entre a equipe. O relacionamento com a própria equipe de trabalho é considerado muito positivo, 88% consideram bom.

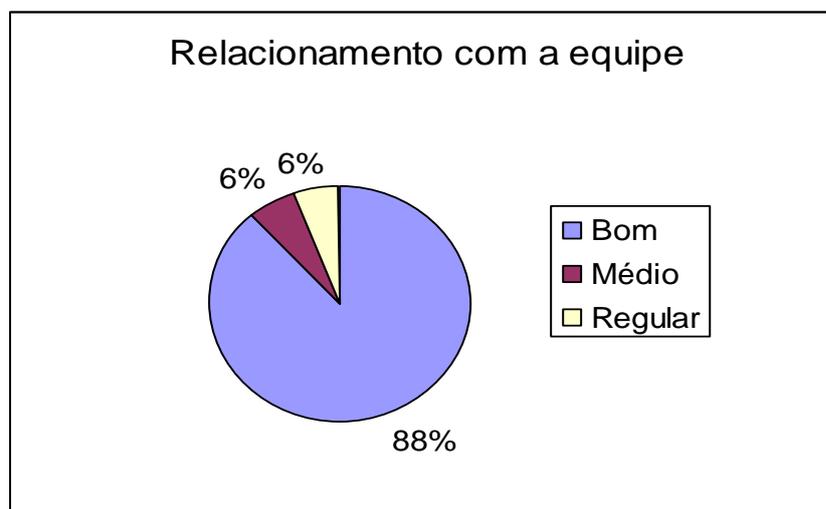


Figura 5 - Resultados com relação ao relacionamento com a equipe

De acordo com os resultados apresentados na Figura 6, 88% procuram sempre atender aos seus colegas da maneira mais correta, sendo de forma adequada com educação e respeito.

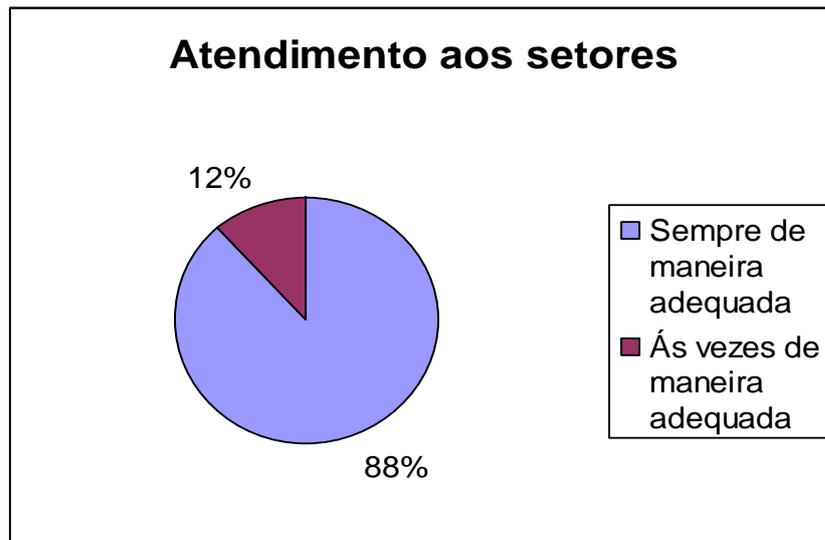


Figura 6 - Resultados com relação ao atendimento aos setores

De acordo com os resultados apresentados nas Figuras 7 e 8, em média 67% dizem ser sempre atendidos de maneira adequada pelo setor anterior ao seu. Isso demonstra uma contradição com as respostas da Tabela 5, pois, quem atende, considera que atende bem (88% conforme Figura 6), mas o que é atendido demonstra que nem sempre está ocorrendo dessa maneira (figuras 7 e 8).

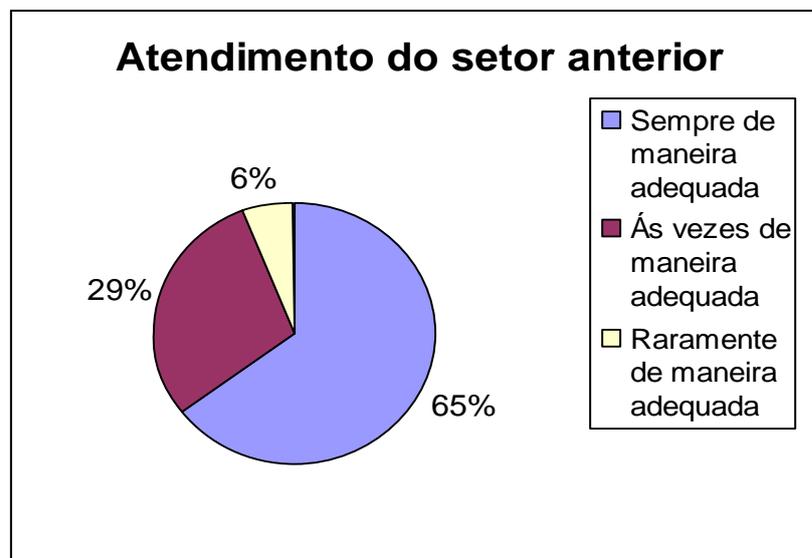


Figura 7 - Resultados com relação à maneira como são atendidos pelos setores anteriores

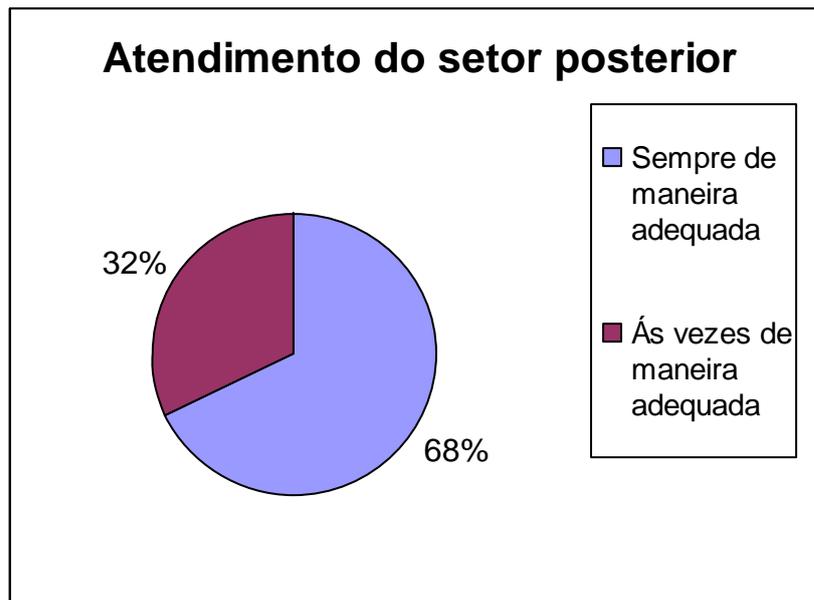


Figura 8 - Resultados com relação a maneira como são atendidos pelos setores posteriores

De acordo com os resultados da Figura 9, 100% responderam que sempre se preocupam em fazer da melhor maneira possível, com qualidade e agilidade, o trabalho entregue para o próximo setor.



Figura 9 - Resultado com relação a preocupação com o trabalho entregue

Conforme os resultados da Figura 10, 94% dos funcionários sempre se preocupam com seus colegas de trabalho, que poderão precisar dos seus serviços. Isso evidencia o compromisso tanto com a empresa como com todos ao seu redor.

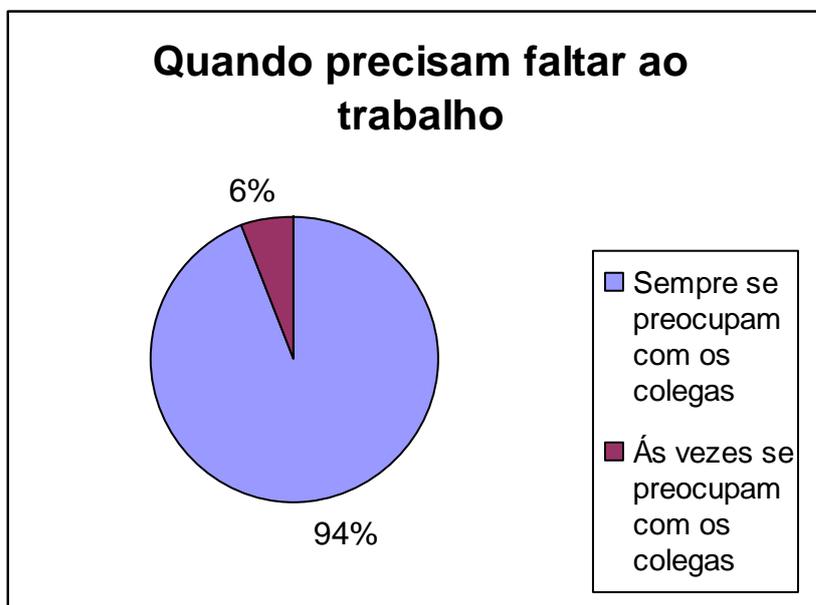


Figura 10 - Resultados com relação a preocupação com os colegas de trabalho na necessidade de faltar ao trabalho

5.2 Atrasos de Entregas

Conforme análise da programação dos lotes, pode-se concluir que a primeira coleção do ano, a Coleção Inverno 2009, entre fevereiro a maio, apresentou um alto índice de atraso nas entregas. No mês de abril, apresentou o maior atraso, sendo de 38 dias. Já a segunda coleção, a Coleção Primavera Verão 2009, entre junho a setembro, esses atrasos já demonstraram uma queda significativa, conforme é apresentado na Figura 11. Vale ressaltar porém, que os atrasos ocorridos nos meses de julho e agosto, foram por fatores externos, ou seja, não teve relação com a produtividade dos funcionários, e sim com o atraso na entrega de acessórios² de fornecedores.

A redução do atraso nas entregas da Coleção Primavera Verão 2009, ocorreu pelo fato dos modelos desta coleção serem menos complexos se comparados com os modelos da Coleção de Inverno. Além disso, houve uma reorganização no processo de distribuição da produção dos lotes produtivos para as facções, o que melhorou e agilizou o fluxo do processo.

² Esses acessórios são laços importados, que são fixados em alguns modelos da coleção.

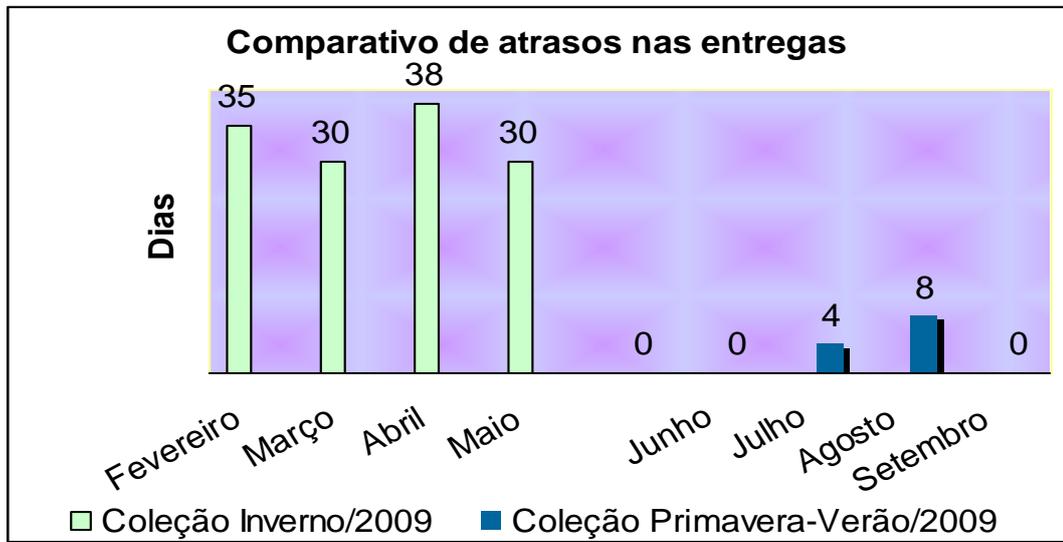


Figura 11 - Comparativo de atrasos nas entregas de Fevereiro a Setembro de 2009

6 CONCLUSÃO

No início deste estudo, a empresa apresentava um alto nível de atrasos nas entregas dos pedidos. E isso estava diretamente relacionado com a motivação dos funcionários, já que 68% destes, encontravam-se com pouca ou nenhuma motivação para o trabalho. Com base nas teorias sobre *motivação no trabalho*, pôde-se concluir que diferentes fatores podem motivar os trabalhadores, desde a necessidade do dinheiro para sobreviver e ter uma vida confortável, o medo da perda do emprego, status, benefícios entre muitos outros. Há uma infinidade de motivos e necessidades que diferenciam de pessoa para pessoa, e por isso não é simples a tarefa de motivar funcionários para a obtenção de produtividade. A satisfação no trabalho é estritamente individual, sendo necessário para tanto, identificar esses fatores individualmente. Porém, para uma indústria de confecções com 70 funcionários, essa tarefa se torna um tanto complexa, pois uns contentam-se com pouco, outros, porém, precisam de algo além de um simples elogio. O que agrada um, desagrada ao outro.

Tão importante é a motivação, que pôde-se obter resultados muito positivos ao longo deste estudo. Os atrasos realmente diminuíram de forma significativa.

Acredita-se que isso ocorreu, pelo simples fato de estar aplicando um questionário para avaliar a motivação dos funcionários, já criou uma certa expectativa de algo novo, algo melhor. Também com o decorrer do tempo, os funcionários foram se familiarizando com o novo ambiente de trabalho, perdendo assim, a insegurança e o medo de estar em um lugar com tudo novo, podendo fazer algo que acabasse danificando ou não sendo a forma mais correta de agir.

Outros fatores que também contribuíram para melhorias no ambiente de trabalho, foram a implantação da ginástica laboral e o café matinal, ambos iniciados em agosto de 2009. Além de uma reorganização no processo produtivo, que melhorou e muito, o fluxo dentro da empresa.

Os incentivos sociais realmente são fatores fundamentais para os funcionários da empresa. Isso se comprova pelo fato de apenas 17% dos funcionários considerarem um aumento de salário como motivo para aumentar sua produtividade, enquanto a grande maioria, 83%, escolheu outros incentivos.

É importante tentar compreender, como cada um se comporta aos estímulos, incentivos e as metas impostas. Nesta empresa, observou-se que contato direto com cada pessoa, a

flexibilidade e o companherismo por parte daqueles que delegam metas, também leva a alcançar resultados muito positivos sem ser necessário qualquer outro tipo de incentivo.

Como proposta de implantação de incentivos sociais, dentre os que foram apontados pelos próprios funcionários, a empresa pode estudar a possibilidade de criar uma premiação para o cumprimento destas datas de faturamento. Isso geraria motivação nos funcionários, que acabam se esforçando cada vez mais para atingir a meta e melhorar o trabalho em equipe. Com isso, pode-se perpetuar a redução dos atrasos nas entregas por completo. E se empenhar no relacionamento humano, ouvindo seus funcionários e buscando compreender o comportamento de cada um, estando sempre presente no dia-a-dia e acompanhando cada etapa do trabalho desenvolvido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria A. F. **Psicologia aplicada à administração**: Uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1984.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1998.

GUIMARÃES, Terezinha Babosa . **Psicologia Aplicada à Administração**. Paraná: Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana-PR, 1982.

LEVY, Elias. **Manual de relações humanas na indústria**. Rio de Janeiro: Apex, [S/D].

LOBOS, J.A. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 1979.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1980.

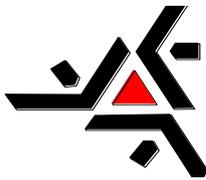
MURRAY, Edward J. **Motivação e emoção**. 4 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

PORTO, Juliana Barreiros; TAMAYO, Álvaro. Escala de Valores Relativos ao Trabalho - EVT. **Psicologia : teoria e pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145- 152, mai-ago. 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICE

Questionário aplicado aos funcionários da empresa Planet Kids



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Questionário aplicado aos funcionários da Empresa Planet Kids, para avaliar o grau de motivação no trabalho, quais incentivos poderão trazer aumentos na produtividade e o trabalho em equipe.

Com relação a sua motivação para o trabalho, de um modo geral é:

muita pouca nenhuma

Quais dos motivos a seguir lhe causam maior desmotivação?

o salário falta de instrumentos de trabalho
 falta de benefícios falta de comunicação interna
 a chefia em geral falta de reconhecimento
 os colegas de trabalho falta de confraternizações

Aumentaria sua produtividade se você tivesse alguns dos incentivos abaixo? Quais?

aumento de salário
 intervalo para café antes e após o almoço
 premiações pelo cumprimento de uma meta (ex.:finalização dos lotes)
 cesta básica
 coper créd fixo
 Som ambiente
 Cursos profissionalizantes
 Reconhecimento profissional (elogios, saber que seu trabalho é importante para a empresa, se sentir útil...)
 Diálogo
 Igualdade no tratamento tanto para encarregados quanto para subordinados
 Desconto nos produtos da empresa

Seu relacionamento com sua equipe de trabalho e:

bom médio regular ruim

O setor anterior e posterior ao seu, é seu cliente. Você o atende de maneira adequada, com educação e respeito?

sempre às vezes raramente nunca

O setor anterior e posterior ao seu, é seu fornecedor também. Ele te atende de maneira adequada, com educação e respeito?

sempre às vezes raramente nunca

Quando você realiza um trabalho que será entregue para o próximo setor, você se preocupa em fazer da melhor maneira possível, ou seja, com qualidade e agilidade?

sempre às vezes raramente nunca

Quando você precisa faltar ao trabalho, você se preocupa com seus colegas de trabalho que poderão precisar dos seus serviços?

sempre às vezes raramente nunca