

TAMARA DOS SANTOS PEREIRA SILVA

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

SÃO PAULO
2011

TAMARA DOS SANTOS PEREIRA SILVA

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Trabalho apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo como trabalho de conclusão.

Área de Concentração:

MBA - Gestão em Engenharia da Qualidade

Orientador: Profº Adherbal Caminada Netto.

SÃO PAULO
2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus colegas de
MBA – Gestão em Engenharia da Qualidade e
à minha família.



AGRADECIMENTOS

À Gerente de Qualidade e Coordenadora de RH da Empresa Nova Página por toda orientação, materiais fornecidos e contribuição com experiências vividas.

Aos professores do curso de Gestão e Engenharia da Qualidade do Programa de Educação Continuada da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

À minha família

*"Paciência e perseverança têm o efeito
mágico de fazer as dificuldades
desaparecem e os obstáculos sumirem."
(Jonh Quincy Adams)*

RESUMO

O presente trabalho tem como principal objetivo identificar as características e necessidades da organização e verificar o grau de satisfação dos funcionários de uma indústria gráfica. Os dados foram coletados através de um questionário específico baseado em questões relacionadas a motivação do funcionário, ao reconhecimento profissional, ao benefícios oferecidos, a remuneração, ao ambiente de trabalho, a carga horária, a liderança, a comunicação, a visão do funcionário em relação à empresa e as maiores dificuldades encontradas. De acordo com a pesquisa realizada verificou-se a importância do líder para motivação de seus colaboradores e as deficiências relacionadas a sobrecarga de trabalho, falta de orientação e falta de comunicação. Porém, como foi demonstrado no decorrer deste trabalho, agradar a todos e satisfazer as necessidades individuais de cada um mantendo-os motivados, não é uma tarefa fácil, é um trabalho à ser desenvolvido dia-a-dia nas empresas.

Palavras-chave: liderança, motivação, reconhecimento profissional, comprometimento

ABSTRACT

The present work has as main objective to identify the characteristics and needs of the organization and verify the degree of satisfaction of employees of a printing industry. Data were collected through a specific questionnaire based on questions related to employee motivation, professional recognition, the benefits, compensation, work environment, workload, leadership, communication, employee's viewpoint regard to the company and its greatest difficulties. According to the survey noted the importance of the leader for motivation of its employees and deficiencies related to overload work, lack of guidance and lack of communication. But as demonstrated in this paper, please everyone, meet the individual needs of each one and keeping them motivated is not an easy task, the work must be developed day by day in the company.

Keywords: leadership, motivation, professional recognition, commitment

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A minha remuneração ajuda a me manter desafiado e comprometido	27
Gráfico 2 – Sinto que a empresa faz justiça na remuneração.	27
Gráfico 3 – A empresa remunera acima do mercado.	28
Gráfico 4 – As pessoas são informadas com clareza sobre as políticas de remuneração.	28
Gráfico 5 – Tenho volume de trabalho adequado e bem distribuído nos períodos.	29
Gráfico 6 – Intervalos de descanso e alimentação são respeitados.	29
Gráfico 7 – É possível conciliar o trabalho com atividades pessoais.	30
Gráfico 8 – É comum ficar até muito tarde para concluir tarefas.	30
Gráfico 9 – O ambiente de trabalho pode influenciar na sua motivação?	31
Gráfico 10 – Como você classificaria seu ambiente de trabalho?	31
Gráfico 11 – É importante o elogio do líder quando o trabalho é bem feito?	32
Gráfico 12 – O seu trabalho é reconhecido pela empresa?	32
Gráfico 13 – Meu desempenho pode influenciar meus ganhos?	33
Gráfico 14 – Quando ocorre um problema, procuramos os culpados e não as causas.	33
Gráfico 15 – Para o desempenho de sua área, você considera a presença do líder	34
Gráfico 16 – Quais das seguintes características você considera importante para um líder?	34
Gráfico 17 – Características do estilo do seu líder imediato?	35
Gráfico 18 – É fácil ter acesso aos líderes.	36
Gráfico 19 – Atributo que descreve seu líder	36
Gráfico 20 – Qual o grau de satisfação e motivação de seus funcionários?	37

Gráfico 21 – Fator mais importante para motivação.	38
Gráfico 22 – É comum as pessoas se sentirem desmotivadas?	38
Gráfico 23 – De que forma você é tratado na empresa.	39
Gráfico 24 – Quando você tem que agir. Qual o sentimento dominante?	39
Gráfico 25 – Tenho muita responsabilidade e pouco poder de decisão.	40
Gráfico 26 – A comunicação flui de forma excelente	40
Gráfico 27 – Meios para se manter informado.	41
Gráfico 28 – Não existe barreira para o repasse de informação.	41
Gráfico 29 – Como as informações são passadas para os funcionários.	41
Gráfico 30 – A comunicação feita através dos líderes é de forma fácil e direta.	42
Gráfico 31 – No geral, a empresa é boa para trabalhar.	42
Gráfico 32 – A cobrança por resultados é	43
Gráfico 33 – Na empresa é mais importante	43
Gráfico 34 – Esta empresa não se preocupa com as pessoas	44
Gráfico 35 – O que acontece na empresa?	44
Gráfico 36 – Só fico na empresa porque preciso do emprego.	45
Gráfico 37 – Qual benefício você considera mais importante?	45
Gráfico 38 – Qual é o fator que mais causa desmotivação?	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVO	13
1.3 MÉTODO	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 O QUE É LIDERANÇA?	15
2.1.1 Diferentes estilos de liderança	15
2.1.1.1 Estilo Autocrático	16
2.1.1.2 Estilo Democrático	16
2.1.1.3 Estilo <i>Laissez-Faire</i> ou liberal	17
2.1.2 Qualidades e habilidades desejadas para os Líderes de Processos	17
2.1.3 Qual perfil de liderança que a organização julga ideal?	18
2.1.4 O que pode ser feito para aprimorar as habilidades desejadas do líder para que as expectativas sejam atendidas?	19
2.2 O QUE É MOTIVAÇÃO?	20
2.2.1 Satisfação quanto ao ambiente de trabalho	20
2.2.2 Satisfação quanto ao reconhecimento profissional	21
2.2.3 Satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela organização	22
2.2.4 Satisfação quanto ao desempenho do líder	23
2.3 A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER PARA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	25
3.2 PESQUISA REALIZADA	26

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
3.3.1 Remuneração	27
3.3.2 Carga horária	29
3.3.3 Ambiente de Trabalho	30
3.3.4 Reconhecimento Profissional	31
3.3.5 Liderança	34
3.3.6 Motivação	37
3.3.7 Comunicação	40
3.3.8 Visão do funcionário em relação à empresa	42
3.3.9 Benefícios	45
3.3.10 Maiores dificuldades	46
4 CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	52
ANEXO A	60

1 INTRODUÇÃO

A motivação tornou-se um fator imprescindível na busca de sucesso de qualquer organização, os líderes motivados são capazes de influenciar diretamente na produtividade individual e grupal das organizações. Com base neste novo cenário, exige-se cada vez mais um líder diferente dos padrões vistos anteriormente, um líder dinâmico que consiga levar sua equipe ao sucesso tanto almejado.

O presente trabalho será desenvolvido em uma indústria gráfica que atua no segmento de embalagens, editorial e promocional, considerada uma das mais conceituadas e equipadas indústrias gráficas do país, focada em uma gama de materiais promocionais, editoriais e literaturas técnicas, embalagens em cartão e micro-ondulado.

É importante salientar que a empresa encontra-se hoje em processo de reestruturação, diminuição no quadro de funcionários, contratação de mão-de-obra qualificada e investimento de novos métodos de gerenciamento de processos. Neste processo verificou-se a dificuldade que a organização possui em identificar quais são as habilidades de lideranças adequadas e as dificuldades que os líderes têm em manter suas equipes motivadas.

Dentro deste contexto, os líderes passam a adquirir uma enorme importância e necessitam cada vez mais se adequar a esse novo estilo de liderança, mediante o qual não é possível alcançar os objetivos sem que os funcionários estejam comprometidos e realmente motivados.

1.2 OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é identificar as características e necessidades da organização, contribuindo para que a empresa tenha pessoas-chaves nas posições certas e que seus colaboradores mostrem-se motivados e comprometidos.

1.3 MÉTODO

O método adotado neste trabalho é a pesquisa de campo sobre satisfação quanto ao ambiente de trabalho, apurando a visão dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos pela organização e analisando o desempenho dos seus líderes.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O QUE É LIDERANÇA?

Liderança pode ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes das outras pela capacidade de conseguir influenciar; algumas tornam-se líderes porque gostam de liderar e outras já nasceram líderes (Hunter, 2004).

É importante levar em consideração que o estudo da liderança está diretamente relacionado com o aspecto motivacional dos trabalhadores, pois segundo Lopes (1980) quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores.

Porém para Bowditch (1999), a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através da qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa.

Maximiniano (2004), define liderança como o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.

São inúmeras as definições para liderança, mas todas convergem no sentido de atuar diretamente no comportamento de outra pessoa influenciando-a a atingir um objetivo comum.

2.1.1 Diferentes estilos de liderança

Os estilos de liderança são teorias que estudam os diversos comportamentos do líder em relação aos seus subordinados, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Essa definição refere-se às atitudes do líder, isto é, seu estilo de comportamento para liderar, que dependerá de seu sucesso ou fracasso.

As organizações, atualmente, exigem que seus líderes orientem e desenvolvam o melhor de seus colaboradores sem perder a motivação, aplicando cada um dos estilos apresentados a seguir ou a junção deles; os resultados podem ser positivos para toda a equipe.

2.1.1.1 Estilo Autocrático

O estilo autocrático caracteriza-se pela centralização do poder de decisão do líder. O líder autocrático domina os membros do grupo ou equipe; toma as decisões e retém a autoridade. Exerce influência e controle sobre os membros do grupo. Com frequência, o líder diz aos outros o que fazer, limita a discussão sobre as idéias e os novos modos de fazer as tarefas e, como consequência, os membros do grupo não vivenciam sentimentos de satisfação ou prazer em trabalhar em grupo ou em equipe. Muito pode ser realizado em curto período de tempo, porém tal modelo causa dependência, submissão e diminui a individualidade.

2.1.1.2 Estilo Democrático

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Neste estilo, os líderes trabalham com os subordinados e trata-os de maneira igualitária, não se consideram superiores. O líder democrático permite e espera a participação dos demais membros do grupo ou equipe e somente estabelece regras que sejam aceitas pela maioria dos participantes. Usualmente encoraja a participação e delega responsabilidades, mas nunca perde a visão de que é ele que retém a responsabilidade maior pelo bom andamento das tarefas. Ele valoriza as discussões em grupo e incentiva os participantes a encontrarem as melhores soluções, com o objetivo de obter o melhor desempenho da equipe ou grupo. A motivação para o trabalho torna-se muito mais

forte e com muito mais originalidade, porém pode resultar em ineficiências e menor produtividade.

2.1.1.3 Estilo Laissez-Faire ou liberal

Neste tipo de liderança as pessoas têm mais autonomia na realização dos seus propósitos, indicando possivelmente uma equipe mais estruturada que não necessita de supervisão constante. O líder liberal deixa os membros do grupo ou equipe tomarem todas as decisões necessárias para alcançar os objetivos. Este tipo de líder tem pouco controle sobre o grupo e deixa os participantes estabelecerem suas próprias regras e o ritmo de trabalho; e usualmente não participa deste processo, não se envolve com as emoções ou sentimentos do grupo e deixa os participantes com pouca direção e sem motivação para alcançarem os objetivos eventualmente propostos. A liderança liberal também pode indicar uma liderança negligente, em que o líder não corrige as falhas e os erros. O líder não tenta influenciar ou controlar o grupo, por este motivo os membros sentem-se sem direcionamento, desmotivados e desanimados, são poucos os resultados positivos.

2.1.2 Qualidades e habilidades desejadas para os Líderes de Processos

Ser líder não é uma tarefa fácil é necessário ter qualidades e habilidades especiais, ou tentar desenvolvê-las ao longo do tempo. Para ser líder, é preciso:

- **Ter capacidade de motivar:** para motivar e influenciar as pessoas de sua equipe, o líder deve conhecer as necessidades individuais de cada um e tentar torná-las em metas de realização da equipe. Os líderes devem ser agentes motivadores para que as mudanças ocorram.
- **Ter capacidade de identificar as necessidades individuais:** direcionar sua equipe para atividades de acordo com o perfil de cada indivíduo,

fazendo com que o grupo trabalhe como um time para alcançar os resultados satisfatórios. Deve se interessar por cada um de seus membros e estimular a criatividade individual.

- **Ter capacidade de comunicação:** a comunicação falha afeta diretamente no cumprimento das tarefas. O líder deve ser comunicativo e claro em seus objetivos tanto para dar-lhes as instruções; como para dar-lhes o *feedback* eficazmente. Deve também solicitar opiniões e informações antes de tomar decisões.
- **Possuir conhecimento:** o líder deve ter conhecimento de todo processo, norma ou procedimento da empresa, deve demonstrar esse conhecimento e tentar transmiti-lo à sua equipe; quanto maior o conhecimento, maior será o respeito e admiração que seus subordinados terão por seus líderes.
- **Possuir habilidade de agir e afirmar:** o líder verdadeiro afirma aquilo que é capaz de fazer e está pronto para arregaçar as mangas a hora que for necessário. Deve saber identificar as “demandas” através de uma análise visionária do ambiente.
- **Possuir poder de influência:** o líder deve ser capaz de influenciar seu grupo a realizar atividades visando um objetivo comum. Sua conduta e sua atitude pessoal serão o espelho de seus funcionários.

Em suma, o líder deve ser uma pessoa estimulada, com habilidades para trabalhar com pessoas de diversos tipos; deve saber lidar com as diferenças culturais; ter disposição para trabalhar com muita motivação e desejar sempre o sucesso das pessoas que integram seu grupo.

2.1.3 Qual perfil de liderança que a organização julga ideal?

Além das qualidades citadas no item anterior, atualmente, as empresas procuram cada vez mais, pessoas com habilidades interpessoais ou pessoais como: empatia, carisma, poder de persuasão e comunicação oral; essenciais para criar, manter e desenvolver relações de cooperação com seus subordinados e seus superiores.

Saber identificar as principais habilidades, competências e deficiências de conhecimento a serem desenvolvidas; determinar quais são as *performances* deficientes à serem trabalhadas; dar o *feedback* contínuo sobre o progresso de seu grupo; e saber delegar as tarefas, são algumas das características desejadas para os líderes em diversas organizações.

O líder é o responsável pelo desenvolvimento da equipe. Acredita-se que o sucesso de uma empresa depende de uma liderança bem estruturada, caso contrário poderá trazer graves consequências para a empresa, para seus funcionários e para o próprio líder.

Pessoas motivadas trabalham mais contentes, tornam-se melhores em todos os aspectos e conseguem atingir de maneira eficaz as metas da organização. Os liderados sempre querem seguir um líder que admiram e respeitam.

2.1.4 O que pode ser feito para aprimorar as habilidades desejadas do líder para que as expectativas sejam atendidas?

Para que as expectativas sejam atendidas é necessário que o líder sempre esteja aprimorando seus conhecimentos, habilidades e atitudes que o auxiliem na condução das pessoas; através de treinamentos e cursos específicos nas áreas. Líderes com uma vasta gama de conhecimentos têm uma estrutura de organização mais complexas do que indivíduos com menos conhecimentos. É o conhecimento que leva as pessoas a identificarem as possíveis estratégias ou soluções para um determinado problema.

A comunicação eficaz também é uma ferramenta importante e fundamental para que os líderes consigam transmitir os objetivos com clareza. Poderá ser feita através dos diversos canais da empresa como: e-mail, quadros, reunião diária, entre outros; porém, é necessário que o líder saiba se expressar corretamente para que as informações não se deturpem.

2.2 O QUE É MOTIVAÇÃO?

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, movere que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são palavras que têm a mesma raiz. (Maximiano 2004, p.268).

Para Robbins (2003) motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. O que se pode perceber com a explanação do autor, é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com uma determinada situação. Levando-se em conta que os indivíduos possuem diversas diferenças e características individuais, pode-se concluir que os indivíduos diferem quanto às suas tendências motivacionais.

De acordo com Maslow (1975) a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os à ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o ciclo motivacional.

O primeiro passo é aceitar a situação de que motivação é uma atitude, ou seja, não há como se motivar ou motivar alguém e manter a motivação em níveis compatíveis com o resultado esperado se não houver o sólido compromisso neste sentido.

Pode-se também definir motivação como um conjunto de fatores psicológicos ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo. Em resumo podemos dizer que motivação é, como quase a própria palavra já diz, “o motivo da ação” (Mussak, 2003).

2.2.1 Satisfação quanto ao ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho considerado como ideal deve ser descontraído, agradável, amistoso e confiável, onde os funcionários possam se dedicar a atividades produtivas que apresentem benefícios, não apenas para si mesmos, como também para todos que convivem nele.

Para Goniliart & Kelly (1997), o que todos gostariam de fazer seria criar um ambiente no qual as pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

É importante salientar que devemos desenvolver a capacidade de criar motivação própria, sem depender de estímulos externos, recorrer a estímulos ambientais é bastante sensato, mas encontrar dentro de si mesmo a força motriz é melhor ainda, é através dela que o funcionário conseguirá se manter motivado mesmo que as condições do ambiente não estejam favoráveis.

2.2.2 Satisfação quanto ao reconhecimento profissional

De acordo com Chiavenato (2009, p.288), não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

A falta de reconhecimento profissional pode ser o principal fator para a falta de motivação e com o tempo, esta situação pode se agravar.

Reconhecimento, consideração, integridade, status, importância, dignidade e ética, são todos valores inerentes ao ser humano no trabalho, enquanto a maneira de praticar esses valores difere de cultura para cultura e de uma empresa para outra.

Alguns funcionários esperam ser reconhecidos com o aumento do salário, porém outros fatores também são relevantes para o reconhecimento; às vezes um gesto de gratidão; uma mudança de cargo ou setor - os operadores de fábrica esperam ser

promovidos para trabalhar na área administrativa; entre outros, o importante é que sua competência seja reconhecida.

2.2.3 Satisfação quanto aos benefícios oferecidos pela organização

Para Chiavenato (1985) os benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação.

Segundo Godoy et al (2007) os benefícios e serviços são chamados remuneração indireta, pois normalmente, são concedidos como condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. A remuneração direta (salário fixo e variável) mais a remuneração indireta (benefícios) compõem o que se chama de remuneração total. O custo com a remuneração indireta tem crescido rapidamente, constituindo-se um custo progressivamente significativo para as empresas.

Para os funcionários, também há grandes vantagens em trabalhar em uma empresa que dispõem de um plano de benefícios. Chiavenato (2009) cita como exemplo de vantagens:

1. As conveniências não avaliáveis em dinheiro;
2. A assistência disponível na solução de problemas pessoais;
3. A satisfação no trabalho;
4. O desenvolvimento pessoal e bem estar individual;
5. Redução de sentimentos de insegurança;
6. Oportunidades adicionais de assegurar *status* social;
7. Melhor relação do funcionário com a empresa;
8. Redução de causas de insatisfação.

As vantagens de um plano de benefícios são inúmeras, porém a mais visível é o aumento da motivação e melhoria da qualidade de vida dos funcionários.

2.2.4 Satisfação quanto ao desempenho do líder

Alguns indivíduos já nascem líderes, ou seja, com determinadas características marcantes de personalidade através das quais podem influenciar o comportamento de outras pessoas.

Um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Cada líder tem uma personalidade própria, um estilo de liderança, suas características certas que o tornam um líder em determinado momento ou situação.

Seu desempenho influencia diretamente sua equipe, e quanto mais os funcionários estiverem satisfeitos com seus líderes, mais a produtividade e qualidade do produto irão aumentar, pois um funcionário motivado sempre dará o melhor de si.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DO LÍDER PARA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

O líder deve proporcionar o apoio necessário para motivação de sua equipe; deve se empenhar para promover o crescimento, desenvolver a motivação interna de seus subordinados, favorecer um ambiente de trabalho saudável e agradável, fazer com que as metas sejam alcançadas por todos e delegar tudo o que for possível para preparar sua equipe dando-lhes responsabilidades e autonomia.

Quando o líder não consegue motivar seus funcionários os resultados podem ser abaixo das expectativas. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas (Marchetti, 1997).

Líderes carismáticos têm uma habilidade especial que influencia um grande número de pessoas; solucionam problemas, tomam decisões, são objetivos, e capazes de resolver os conflitos.

Na opinião de Da Silva (2003): “[...] um líder é capaz de influenciar outras pessoas para realizar atividades visando alcançar um objeto que é mutuamente

compartilhado, um líder é capaz de dirigir e manipular mudanças necessárias em uma organização; um líder é capaz de motivar e liderar as pessoas para alcançarem sucesso e um líder é capaz de criar condições para elaborar estratégias necessárias para alcançar os objetivos”.

Exercer um cargo de liderança implica para o líder algumas atividades extremamente importantes, dentre elas: informar à sua equipe sobre mudanças organizacionais; alterações de procedimentos; distribuir, delegar e orientar tarefas; treinar seu grupo; acompanhar e avaliar o desempenho profissional; propor melhorias; esclarecer papéis e responsabilidades; planejar e organizar projetos; e, acima de tudo, garantir um ambiente de trabalho agradável.

A tarefa do líder é motivar as pessoas a atingir um objetivo comum, mas ser bem sucedido neste trabalho não é uma tarefa muito fácil, requer muita disciplina e a habilidade de comunicação torna-se indispensável para resolução dos problemas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a empresa e a metodologia utilizada na pesquisa que fundamenta a realização do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa Nova Página é uma indústria gráfica que foi fundada em 21 de setembro de 1990, na cidade de São Paulo.

Sua expansão consolidou-se e permitiu a abertura de duas filiais. Uma localizada na cidade de Varginha – MG em junho de 2001, e outra filial na cidade de Manaus – AM, em maio de 2003, contando hoje com três unidades fabris.

É uma empresa familiar, fundada por dois sócios-diretores que atuam até hoje à frente das unidades de negócios industriais e comerciais.

Ao entender que o seu crescimento e a conquista da confiança do mercado dependem diretamente da qualidade do produto final e do serviço apresentado, a Nova Página estabelece uma nova missão: “Melhorar constantemente os serviços gráficos oferecidos aos clientes através do aprimoramento tecnológico, controle de qualidade e atendimento personalizado”.

A Nova Página tem muito claro nos seus procedimentos e treinamentos internos as metas que deseja alcançar diante do mercado: “Ser uma indústria gráfica cada dia mais respeitada e reconhecida no mercado pela qualidade de seus serviços e a satisfação de seus clientes”.

Sem valores sólidos, qualquer empresa tende a se perder no próprio dia-a-dia, por isso, a Nova Página faz questão de compartilhar com seus clientes, os três pilares que sustentam todas as atividades da empresa, seja na execução dos projetos, no relacionamento com o cliente, com os fornecedores e também com os colaboradores: “Respeito, Comprometimento e Integridade”.

Antes da reestruturação a empresa contava com 253 funcionários, atualmente as três unidades contam com 227 funcionários diretos atuando no ramo editorial, promocional e de embalagens, inclusive para os setores alimentício e farmacêutico. No Anexo A é demonstrada a estrutura organizacional da empresa.

3.2 PESQUISA REALIZADA

A pesquisa restringiu a análise dos dados dos funcionários ligados diretamente ao processo produtivo da indústria gráfica, realizada somente na unidade de Cajamar. A finalidade principal foi descrever as relações entre liderança e motivação no ambiente de trabalho, tendo em vista que funcionários motivados comprometem-se mais com os objetivos e metas da empresa. É neste momento que se verifica a importância do líder como motivador de seu grupo.

A técnica utilizada foi a aplicação de um questionário (Apêndice A) para verificar o nível de motivação dos funcionários; o nível de satisfação em relação aos benefícios e ao salário; e qual a importância do líder dentro da empresa.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

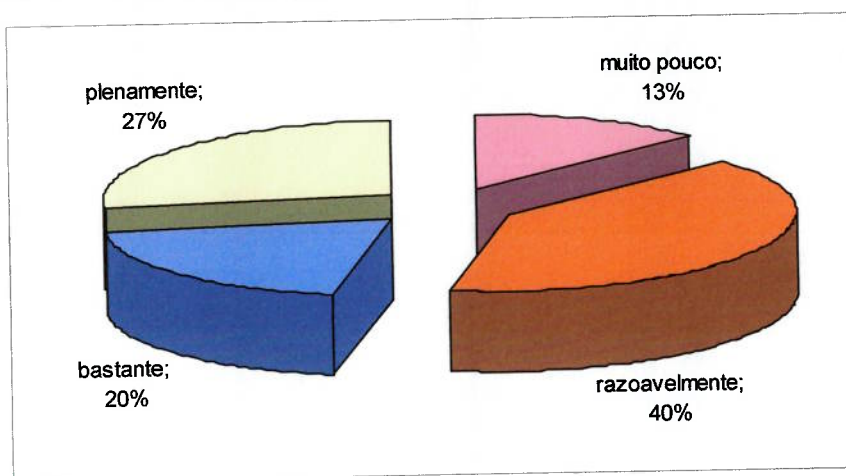
É importante ressaltar que o resultado da pesquisa não leva em consideração o tempo de casa do funcionário, o que poderia apresentar modificações no nível motivacional do mesmo.

A partir do resultado, fez-se uma breve análise da pesquisa dividida em: Remuneração, Carga horária, Ambiente de Trabalho, Reconhecimento Profissional, Liderança, Motivação, Comunicação, Visão dos funcionários em relação à empresa, Benefícios e Maiores dificuldades.

3.3.1 Remuneração

De acordo com a pesquisa realizada, 40% dos entrevistados concordam razoavelmente e 27% concordam plenamente (Gráfico 1) que a remuneração está associada diretamente à motivação dos funcionários.

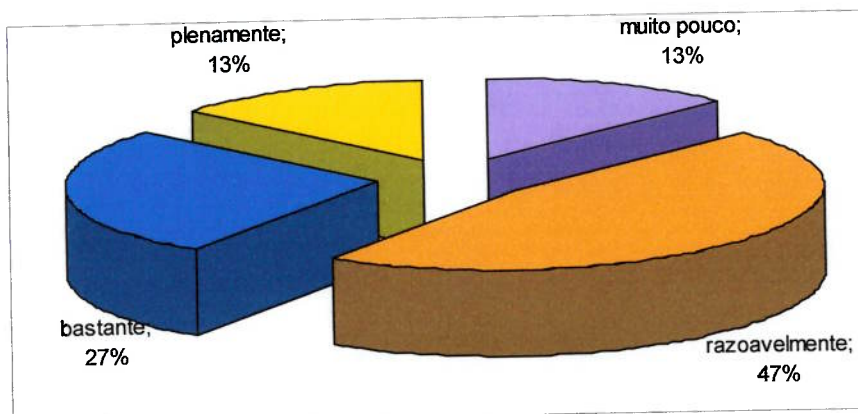
Gráfico 1: A minha remuneração ajuda a me manter desafiado e comprometido.



Fonte: Elaborado pelo aluno

No Gráfico 2, 47% acreditam que a empresa faz justiça na remuneração, ou seja entende-se que os funcionários estão satisfeitos com os salários que estão recebendo.

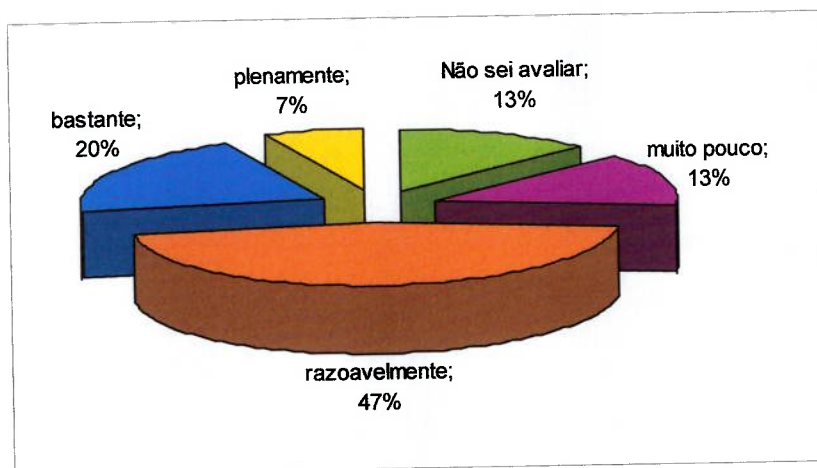
Gráfico 2: Sinto que a empresa faz justiça na remuneração.



Fonte: Elaborado pelo aluno

Os resultados demonstram que 47% concordam razoavelmente, 20% concordam bastante, e 13% concordam muito que a empresa remunera acima do mercado (Gráfico 3).

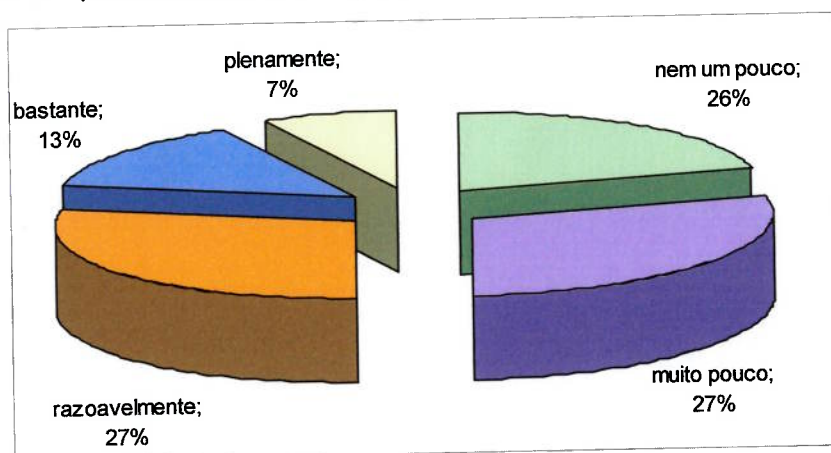
Gráfico 3: A empresa remunera acima do mercado?



Fonte: Elaborado pelo aluno

Quanto à clareza das informações sobre a política de remuneração, os funcionários acreditam que são: razoavelmente e muito pouco informados (27%) e pouco informados (26%) sobre a política de remuneração. De acordo com os dados relacionados no Gráfico 4, poucos souberam responder sobre a política de remuneração da empresa, portanto sugere-se trabalhar na divulgação e esclarecimento da mesma, através de palestras, reuniões, quadros de avisos, entre outros.

Gráfico 4: As pessoas são informadas com clareza sobre as políticas de remuneração?

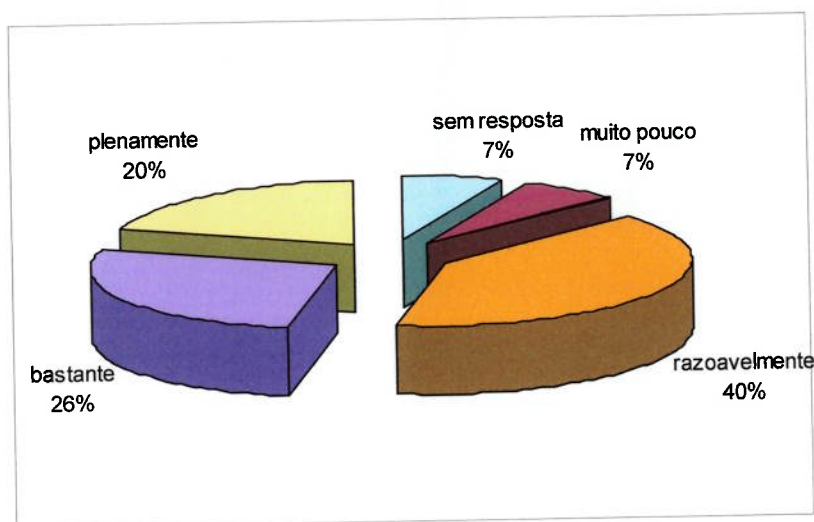


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.2 Carga horária

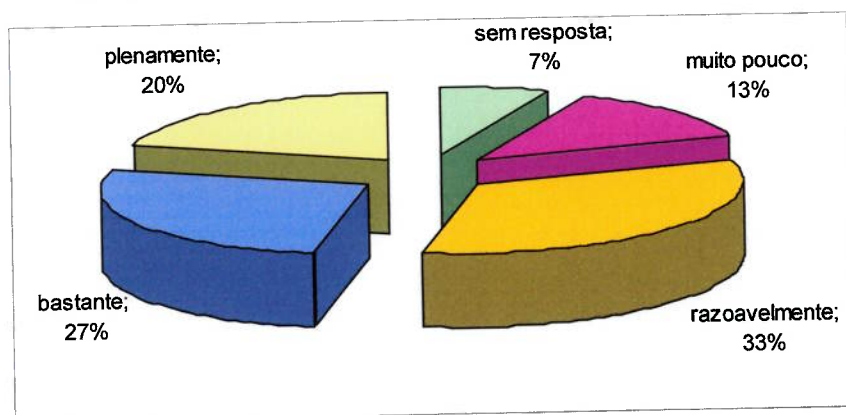
Neste item nota-se que 40% dos funcionários concordam razoavelmente que têm volume de trabalho adequado e bem distribuído nos períodos conforme Gráfico 5; 33% acreditam que os intervalos de descanso e alimentação são respeitados (Gráfico 6); 46% dizem que é possível conciliar o trabalho com atividades pessoais (Gráfico 7) e apenas 7% dos entrevistados costumam ficar até tarde para concluir suas tarefas (Gráfico 8). Conforme resultados obtidos neste item verifica-se que a empresa estabelece uma jornada de trabalho adequada e todos estão satisfeitos em relação à sua carga horária.

Gráfico 5: Tenho volume de trabalho adequado e bem distribuído nos períodos.



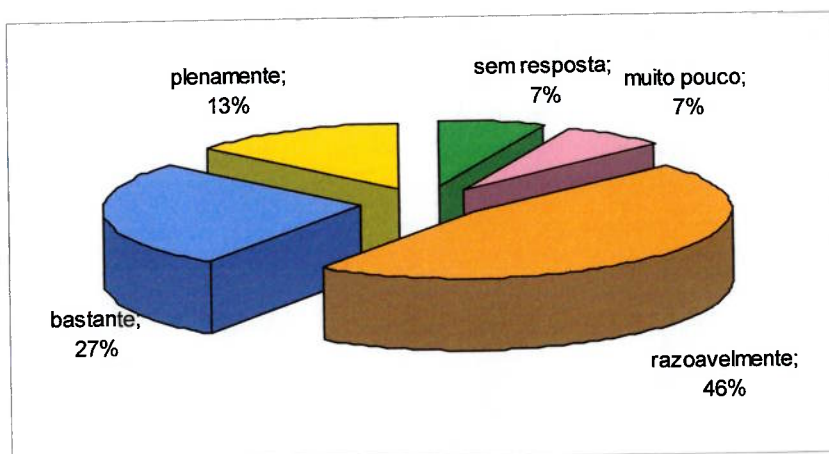
Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 6: Intervalos de descanso e alimentação são respeitados.



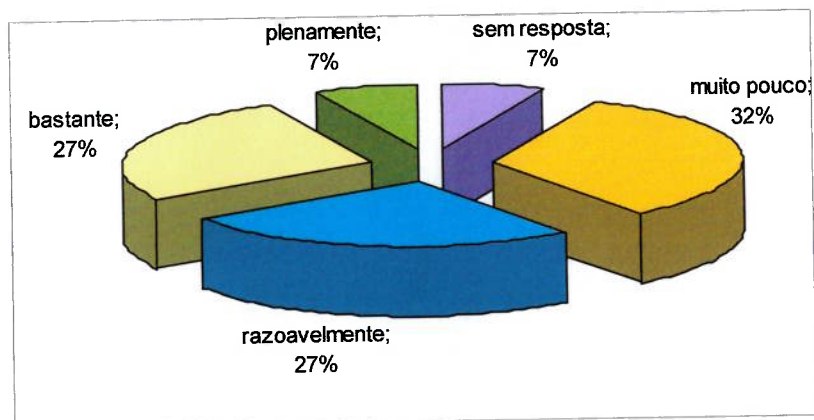
Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 7: É possível conciliar o trabalho com atividades pessoais.



Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 8: É comum ficar até muito tarde para concluir tarefas.

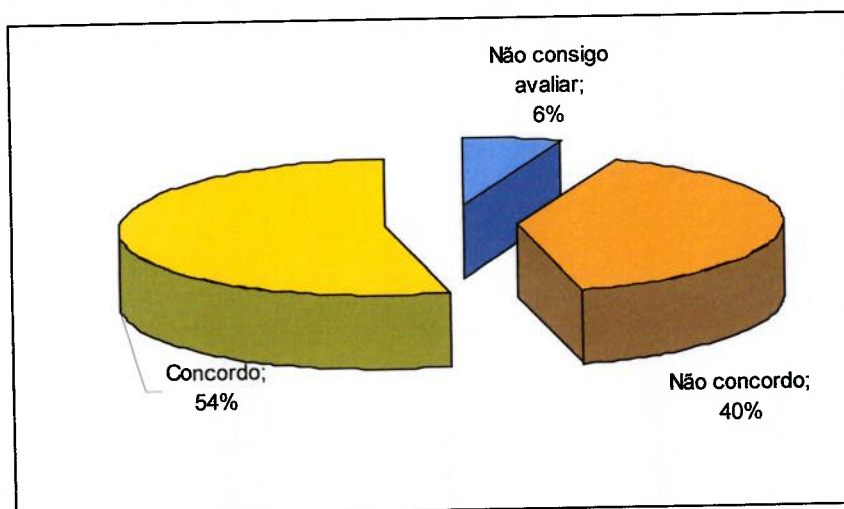


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.3 Ambiente de trabalho

Conforme Gráfico 9, 54% dos funcionários concordam que o ambiente de trabalho pode influenciar diretamente na motivação, e partindo do princípio que passa-se a maior parte do dia dentro da empresa, seria ideal que esse ambiente de trabalho fosse um lugar agradável e saudável, um local em que se pudesse, de fato, realizar o trabalho plenamente satisfeito e motivado.

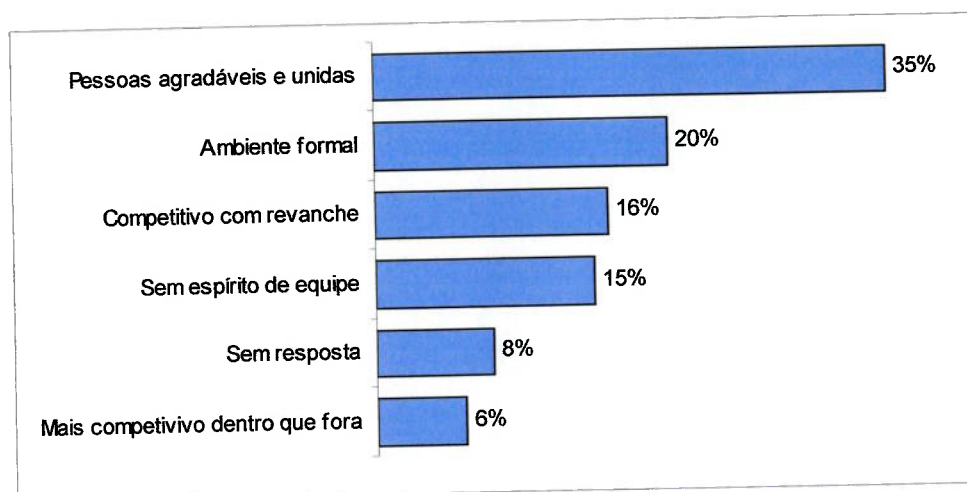
Gráfico 9: O ambiente de trabalho pode influenciar na sua motivação?



Fonte: Elaborado pelo aluno

A partir dos dados obtidos no Gráfico 10, verifica-se que 35% dos entrevistados acreditam que o ambiente de trabalho em que estão; é um lugar onde as pessoas são agradáveis e unidas, 20% dizem ser um ambiente formal e apenas 16% considera como um ambiente competitivo e revanchista.

Gráfico 10: Como você classificaria seu ambiente de trabalho:

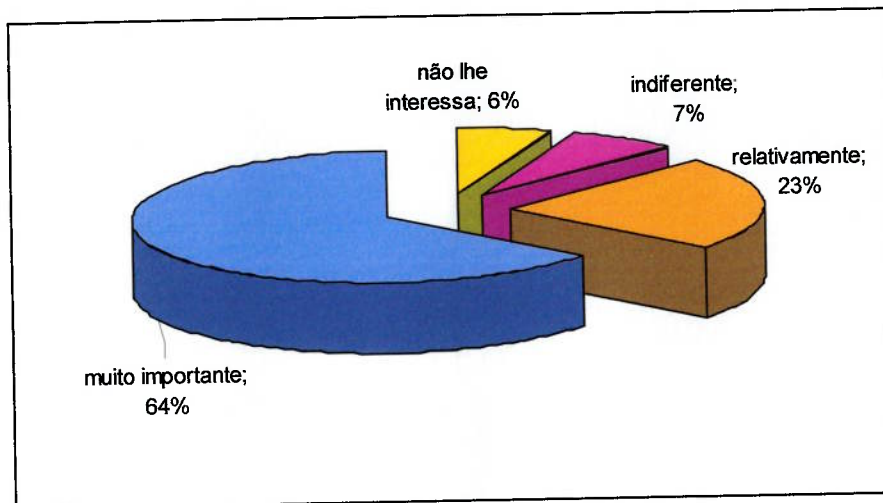


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.4 Reconhecimento Profissional

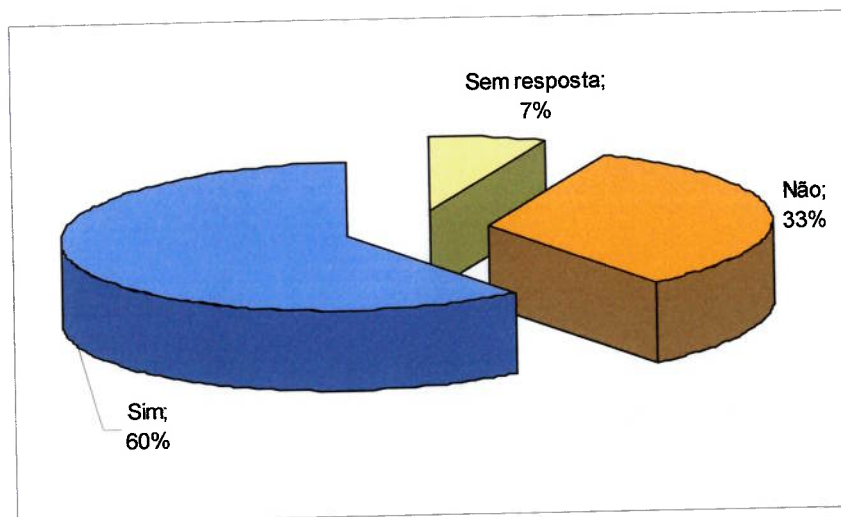
Ser reconhecido e elogiado quando um trabalho é bem feito é o que 64% dos entrevistados esperam, conforme demonstrado no Gráfico 11, o que é evidenciado no Gráfico 12, onde 60% dos entrevistados concordam que seu trabalho é reconhecido pela empresa.

Gráfico 11: É importante o elogio do líder quando o trabalho é bem feito?



Fonte: Elaborado pelo aluno

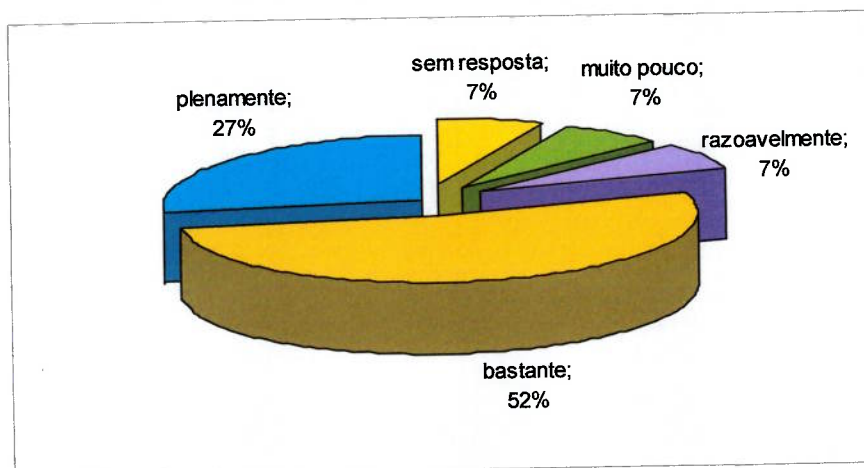
Gráfico 12: O seu trabalho é reconhecido pela empresa?



Fonte: Elaborado pelo aluno

A pesquisa mostra que mais da metade dos entrevistados, 52%, acreditam que seu desempenho pode influenciar bastante seus ganhos, isto é, os funcionários esperam que ao se esforçarem e desempenharem seu trabalho de maneira positiva maior será a probabilidade de serem reconhecidos dentro da empresa (Gráfico 13).

Gráfico 13: Meu desempenho pode influenciar meus ganhos?

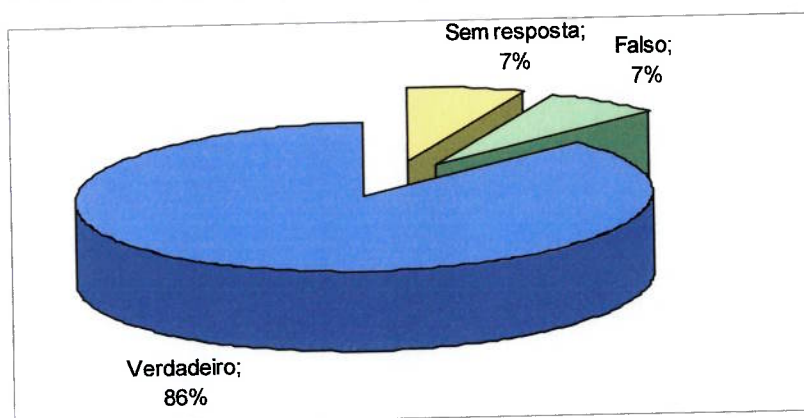


Fonte: Elaborado pelo aluno

Através dos resultados obtidos conseguimos observar o reconhecimento profissional é um fator imprescindível na motivação e no comprometimento de qualquer funcionário.

Porém, conforme o Gráfico 14, verificou-se uma deficiência a ser melhorada, 86% concordam que, quando ocorre um problema, buscam-se os culpados e não as causas, possivelmente na tentativa de punir e não para entender e corrigir as possíveis causas.

Gráfico 14: Quando ocorre um problema, procuramos os culpados e não as causas.

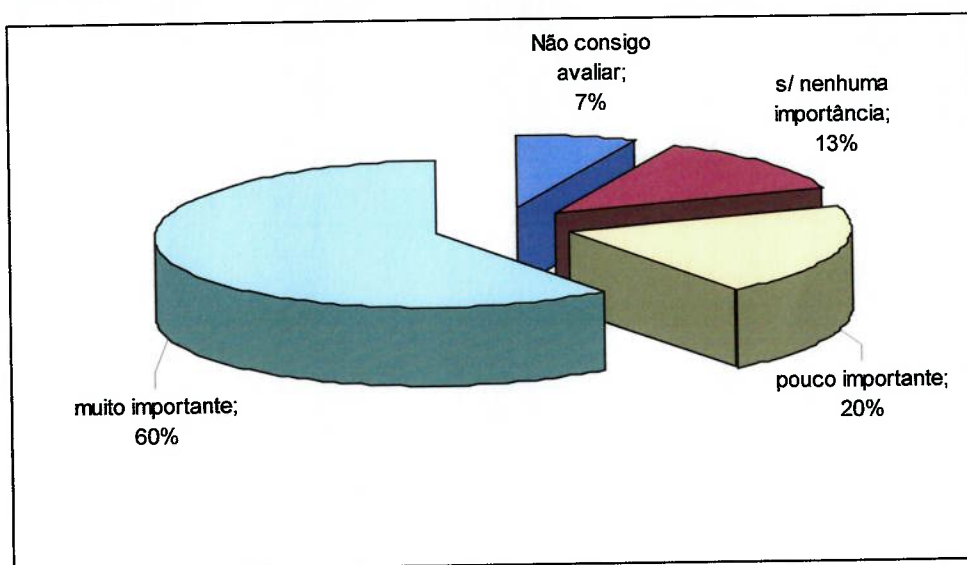


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.5 Liderança

O resultado demonstra que 60% consideram muito importante a presença do líder para um melhor desempenho em sua área (Gráfico 15), ele ajuda seus funcionários a remover os obstáculos e dependendo do líder consegue até antecipar quais serão estes obstáculos.

Gráfico 15: Para o desempenho de sua área, você considera a presença do líder:



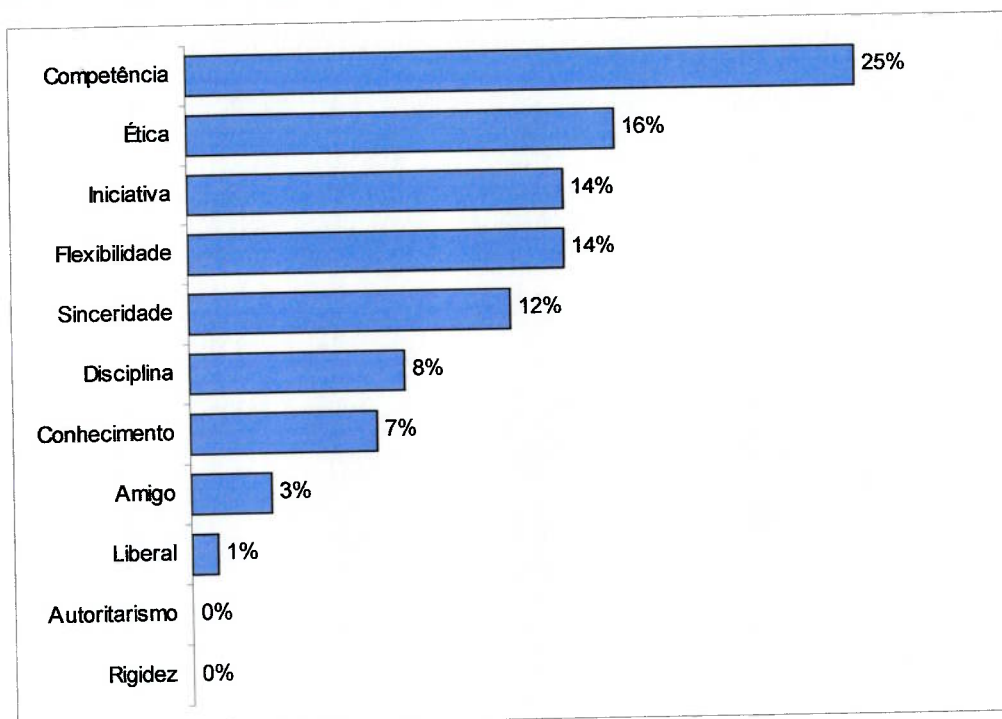
Fonte: Elaborado pelo aluno

Os dados obtidos demonstraram que os entrevistados consideram a competência como a característica mais importante em um líder.

Geralmente, líderes competentes são aqueles que se preocupam com a qualidade do trabalho e a resolução dos problemas, executam um bom trabalho devido ao seu nível de conhecimento e satisfação.

A ética, a iniciativa, a flexibilidade e a sinceridade também são itens considerados fundamentais em um líder (Gráfico 16).

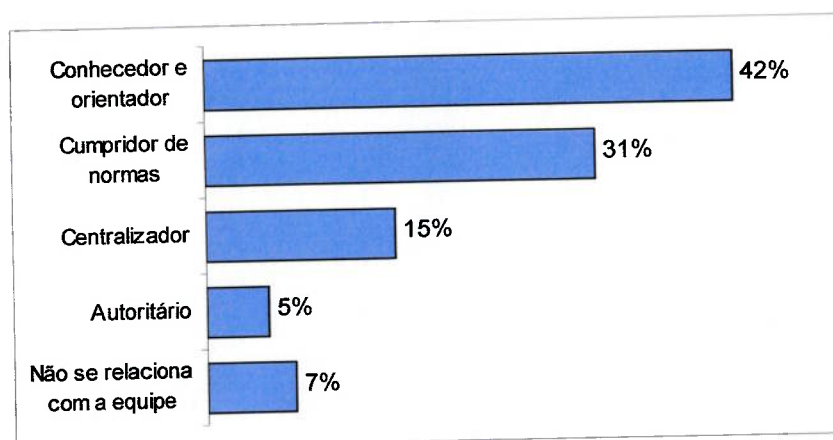
Gráfico 16: Quais das seguintes características você considera importante para um líder?



Fonte: Elaborado pelo aluno

Conforme Gráfico 17, 42% dos entrevistados afirmam que seu líder imediato é conhecedor e orientador; e apenas 5% consideram seu líder como autoritário. O que demonstra que esta equipe encontra-se satisfeita com o estilo de liderança que é aplicado hoje na Indústria Gráfica Nova Página.

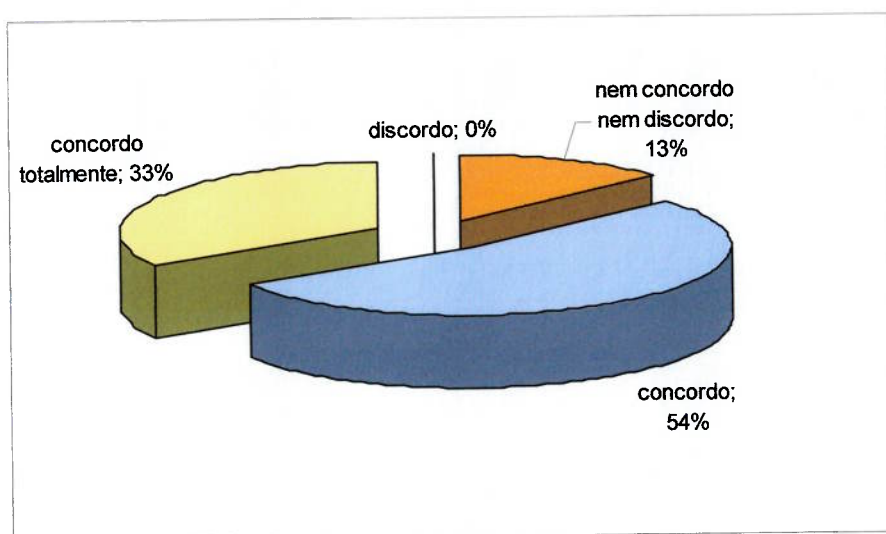
Gráfico 17: Características do estilo do seu líder imediato.



Fonte: Elaborado pelo aluno

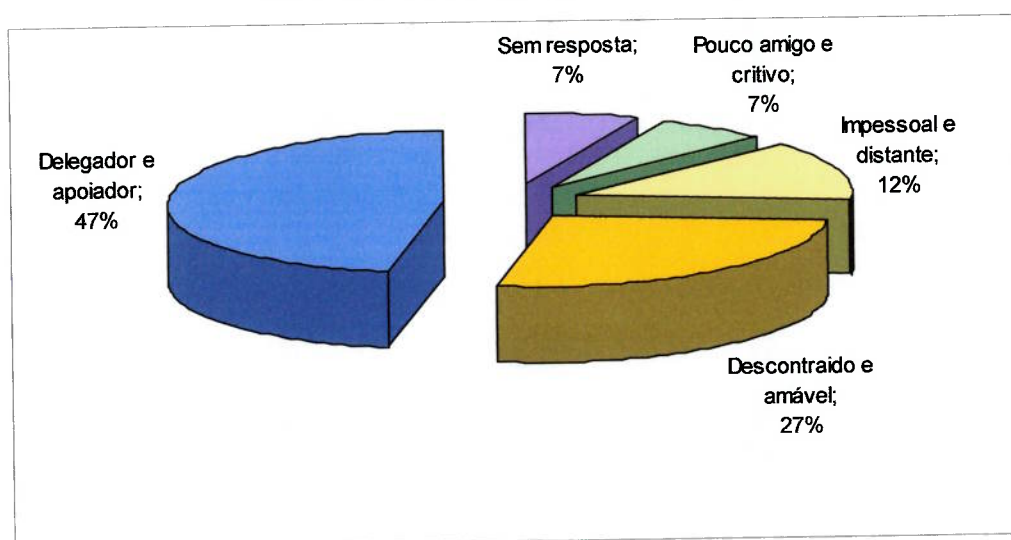
Os líderes devem ser de fácil acesso e devem estar sempre disponíveis a seus funcionários como demonstrado no Gráfico 18; verifica-se, através do Gráfico 19, que 47% dos entrevistados concordam que seu líder é delegador e apoiador e apenas 12% responderam que consideram seu líder como impessoal e distante.

Gráfico 18: É fácil ter acesso aos líderes.



Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 19: Atributo que descreve seu líder:

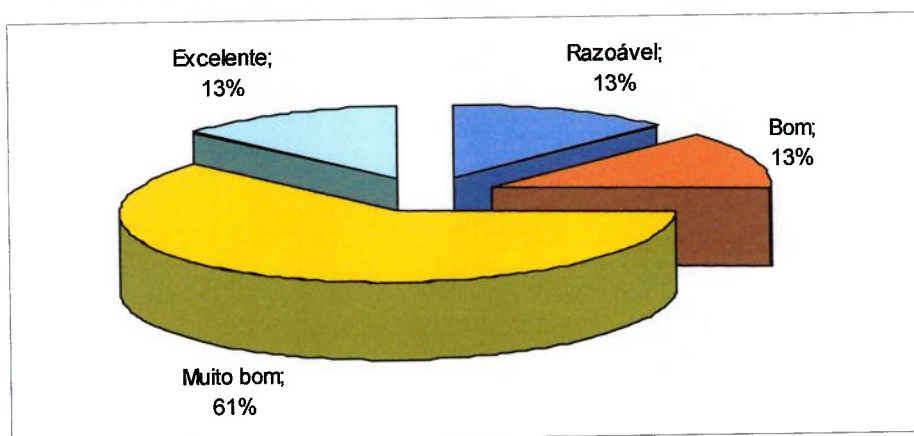


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.6 Motivação

Em qualquer empresa, existem muitos funcionários que sofrem as consequências por trabalharem em locais onde a motivação não é considerada importante. Porém, devido às grandes mudanças que estão sendo realizadas na indústria gráfica Nova Página, a mesma não se encontra neste caso, ao contrário do que acontece em outras empresas, mais da metade dos entrevistados (61%) consideram o grau de motivação e satisfação muito bom (Gráfico 20).

Gráfico 20: Qual o grau de motivação e satisfação entre os funcionários

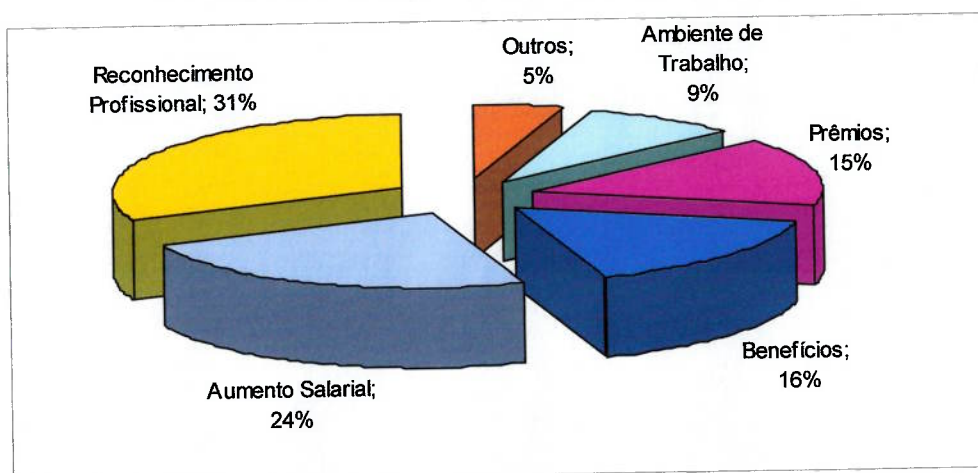


Fonte: Elaborado pelo aluno

Podemos concluir que para 31% dos funcionários, o reconhecimento profissional é o fator de maior importância para motivação (Gráfico 21), podendo ser demonstrado através de uma mudança de cargo, um elogio ou até mesmo um simples agradecimento. O importante é ressaltar que através do reconhecimento profissional, os funcionários sentem-se valorizados e parte da equipe.

Funcionários motivados transformam-se de simples funcionários, em colaboradores que buscam objetivos comuns na empresa, ou seja, buscam crescimento organizacional e profissional.

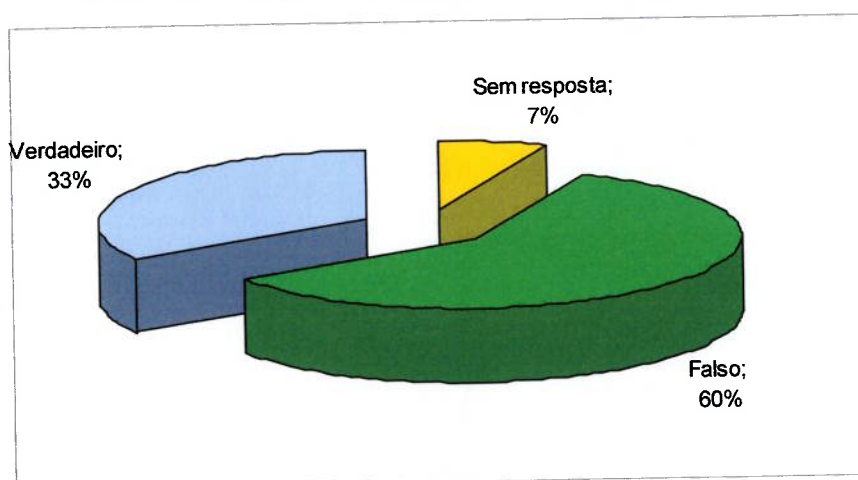
Gráfico 21: Qual o fator mais importante para motivação?



Fonte: Elaborado pelo aluno

O Gráfico 22 demonstra que para 60% dos entrevistados não é comum as pessoas se sentirem desmotivadas.

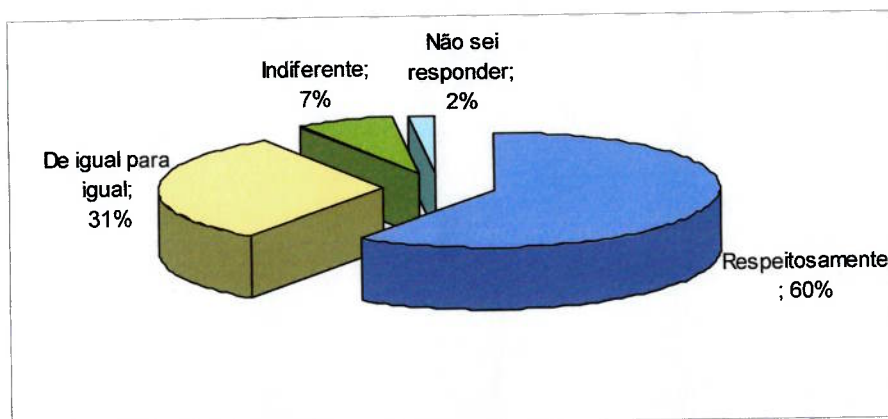
Gráfico 22: É comum as pessoas sentirem-se desmotivadas.



Fonte: Elaborado pelo aluno

A empresa tem como princípio fundamental tratar os funcionários com respeito e dignidade, o que é demonstrado através do Gráfico 23, 60% dos entrevistados responderam que são tratados respeitosamente e 31% acreditam ser tratados de igual para igual.

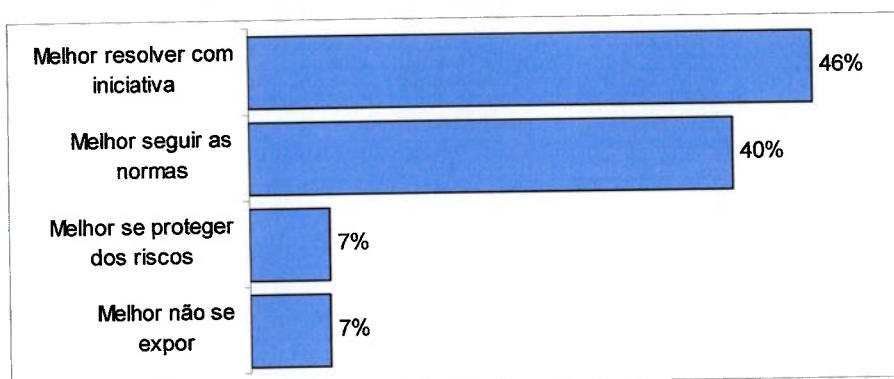
Gráfico 23: De que forma você é tratado na empresa:



Fonte: Elaborado pelo aluno

É importante salientar que 46% das pessoas agem com iniciativa e tentam resolver os problemas, demonstrando que o nível de comprometimento entre os funcionários é elevado; 40% agem seguindo as normas preocupando-se com a padronização e qualidade de seus serviços (Gráfico 24).

Gráfico 24: Quando você tem que agir. Qual o sentimento dominante?

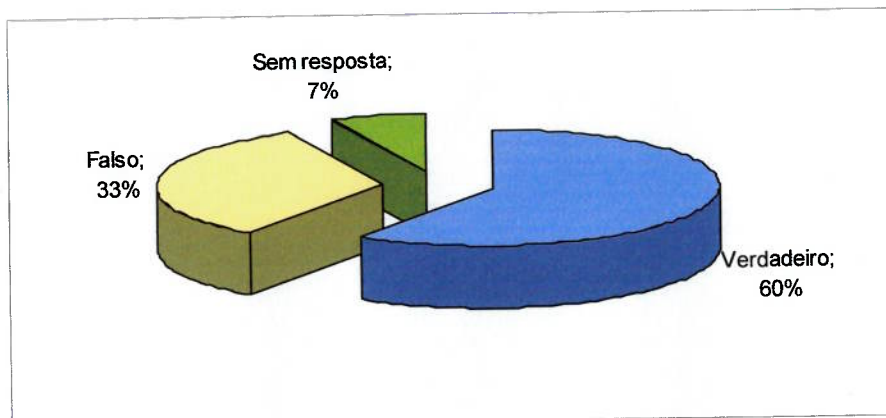


Fonte: Elaborado pelo aluno

Porém, como demonstrado no Gráfico 25, um item que precisa ser melhorado é que 60% dos funcionários acreditam que têm muita responsabilidade e pouco poder de decisão. É importante que eles tenham responsabilidades, porém, é necessário que eles participem nas decisões, expondo suas idéias e opiniões; acredita-se que o incentivo a criatividade também leva os indivíduos a satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

Sugere-se que, na resolução dos problemas, haja a participação direta dos funcionários envolvidos e que todas sugestões sejam levadas em consideração.

Gráfico 25: Tenho muita responsabilidade e pouco poder de decisão

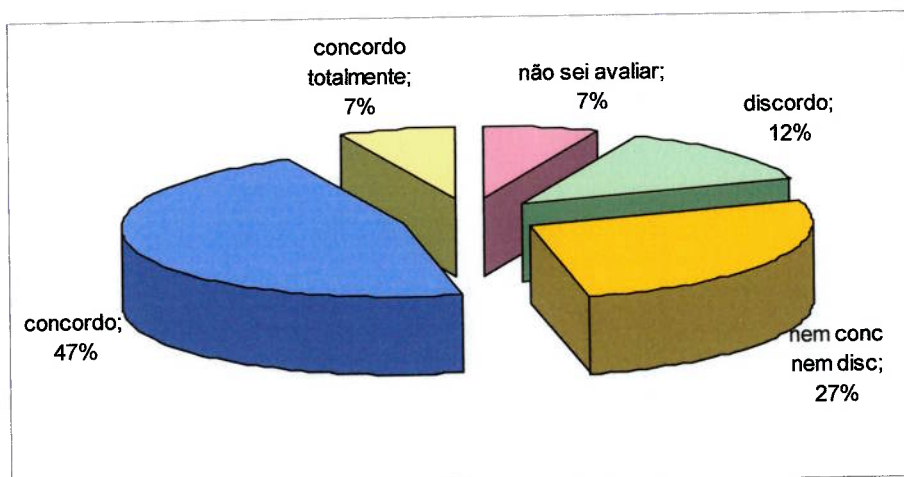


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.7 Comunicação

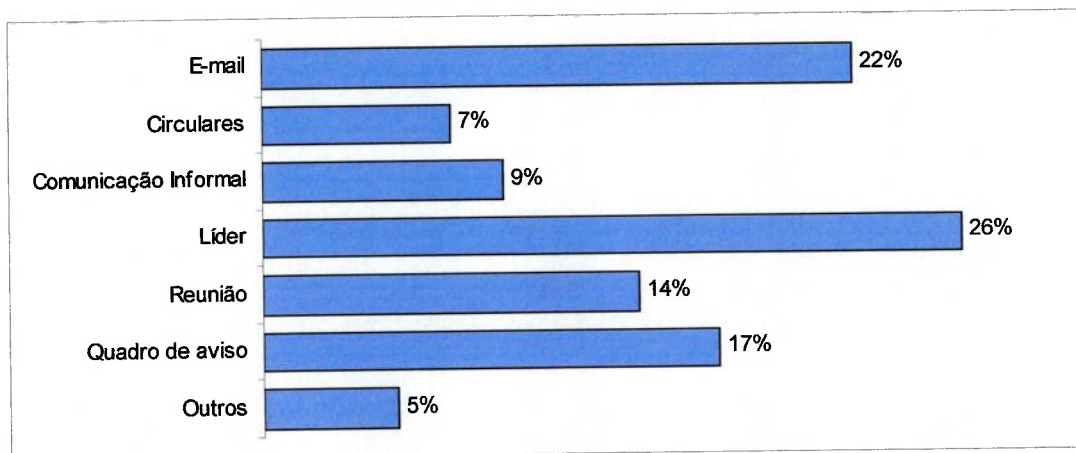
Neste item, 47% concordam que a comunicação flui de forma excelente (Gráfico 26); todos são informados através de: e-mails, quadros, reuniões; líder, circulares e outros (Gráfico 27); 60% acreditam que não existem barreiras quanto ao repasse de informações (Gráfico 28); as informações chegam de forma clara e rápida para 64% dos entrevistados (Gráfico 29); e a comunicação feita através dos líderes é de forma fácil e direta (Gráfico 30).

Gráfico 26: A comunicação flui de forma excelente



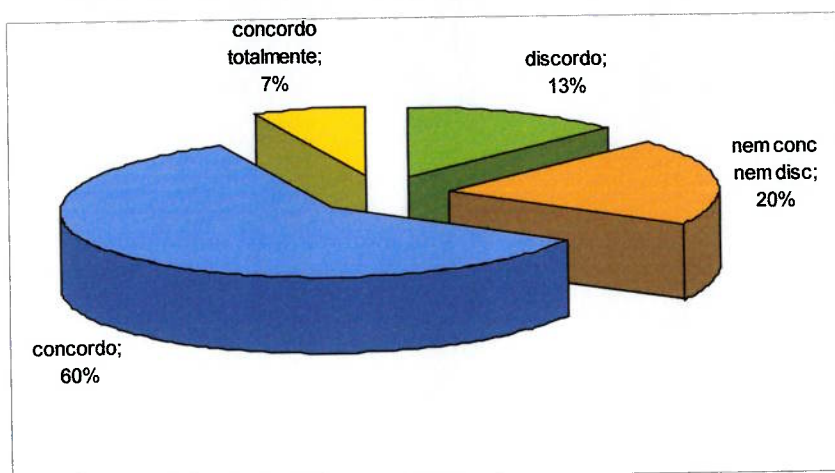
Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 27: Meios para se manter informado



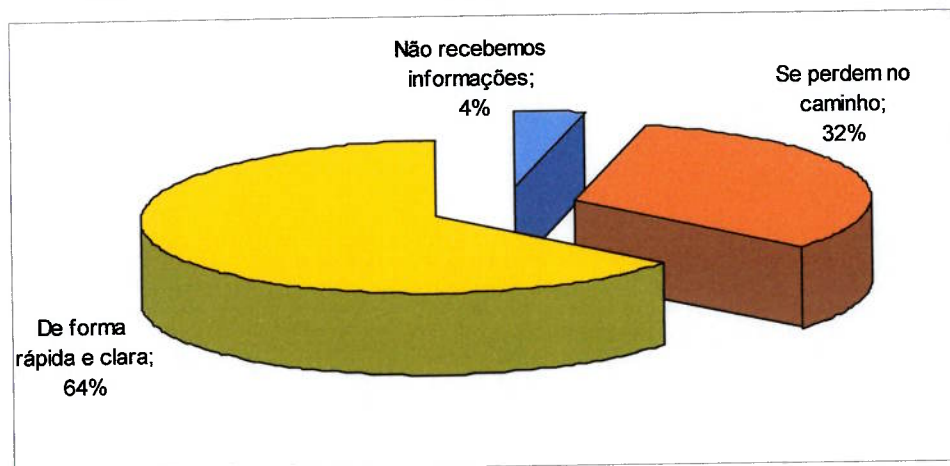
Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 28: Não existe barreira para o repasse de informação.



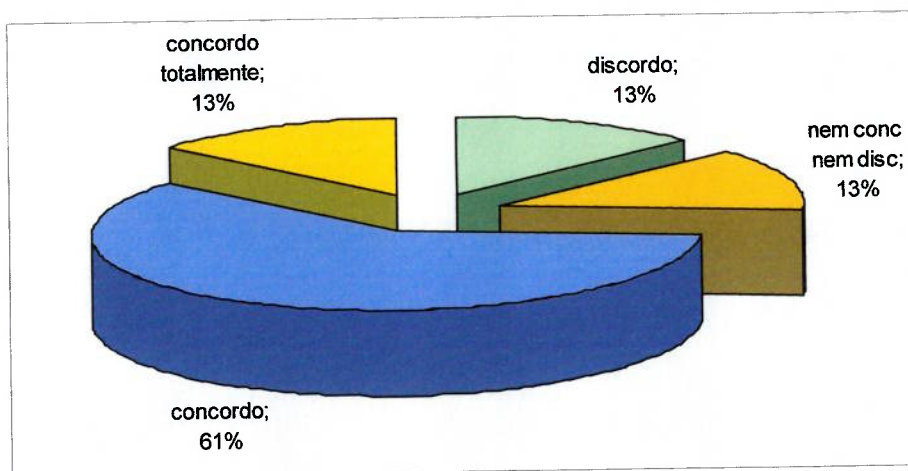
Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 29: Como as informações são passadas para os funcionários?



Fonte: Elaborado pelo aluno

Gráfico 30: A comunicação feita através dos líderes é de forma fácil e direta.

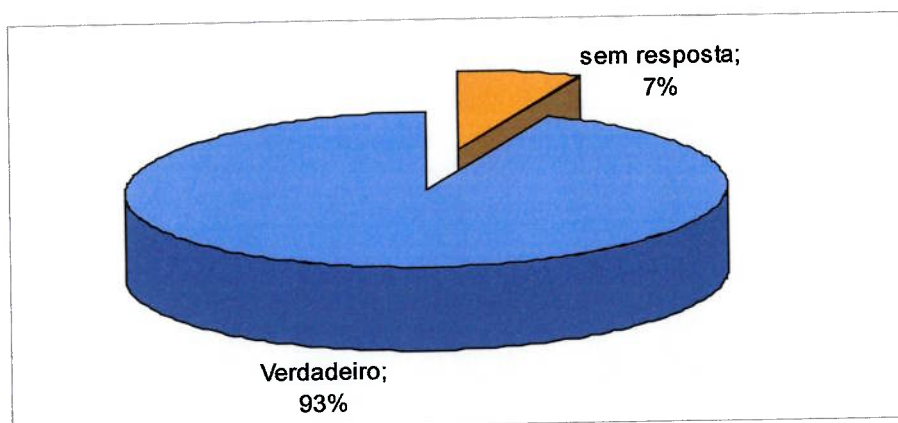


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.8 Visão do funcionário em relação à empresa

De uma maneira geral, a visão que os funcionários têm em relação à indústria gráfica Nova Página é que a empresa é muito boa para se trabalhar, conforme demonstrado no Gráfico 31, para 93% dos entrevistados.

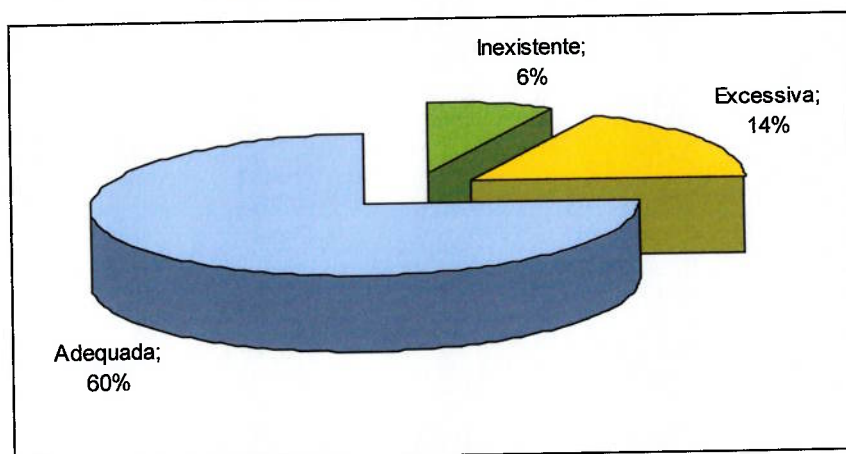
Gráfico 31: No geral a empresa é boa para trabalhar.



Fonte: Elaborado pelo aluno

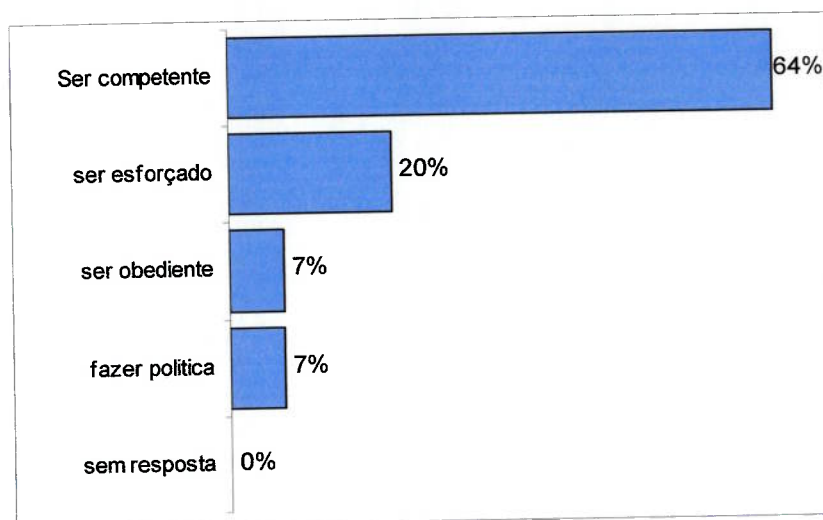
A cobrança por resultados é adequada conforme Gráfico 32; e 64% dos entrevistados acreditam que ser competente é o fator considerado mais importante para a empresa (Gráfico 33).

Gráfico 32: A cobrança por resultados é:



Fonte: Elaborado pelo aluno

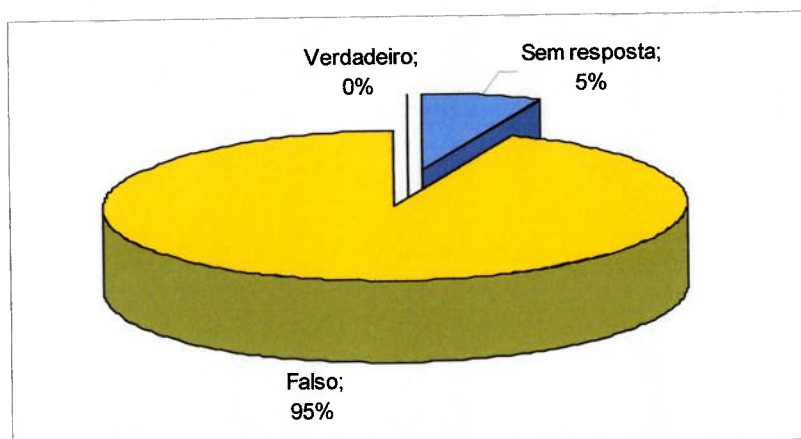
Gráfico 33: Na empresa é mais importante:



Fonte: Elaborado pelo aluno

Verifica-se, através do Gráfico 34, que 95% dos entrevistados concordam que a empresa se preocupa com os funcionários.

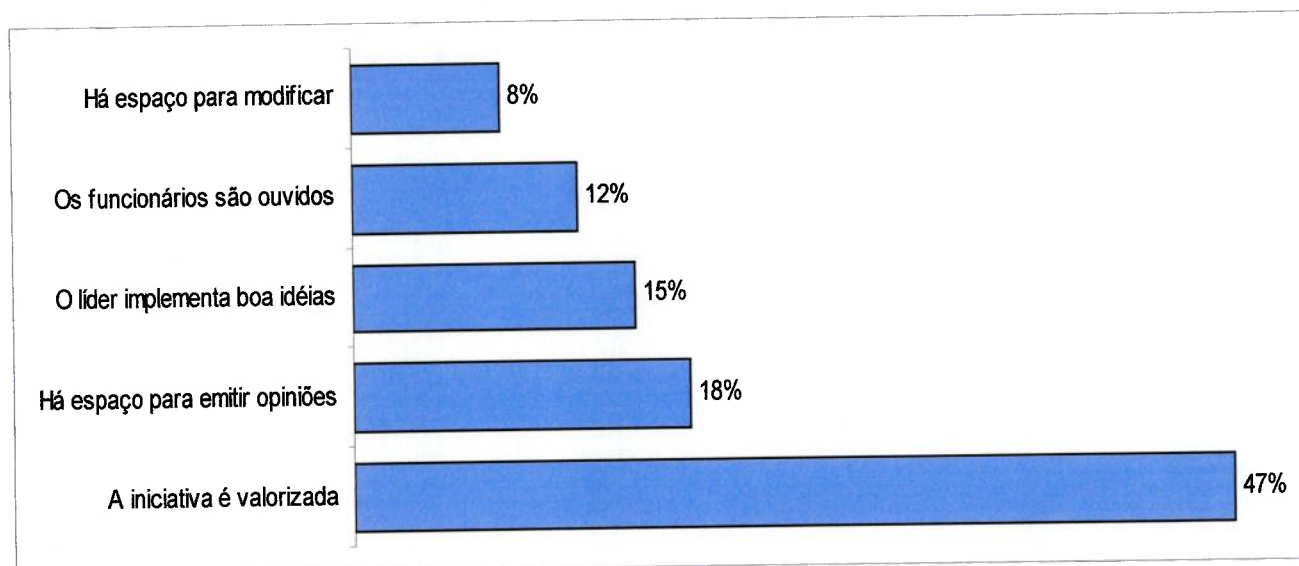
Gráfico 34: Esta empresa não se preocupa com as pessoas.



Fonte: Elaborado pelo aluno

No Gráfico 35, 47% acreditam que a iniciativa é valorizada, 18% dizem que há espaço para emitir suas opiniões, e 15% acreditam que os líderes implementam boas idéias.

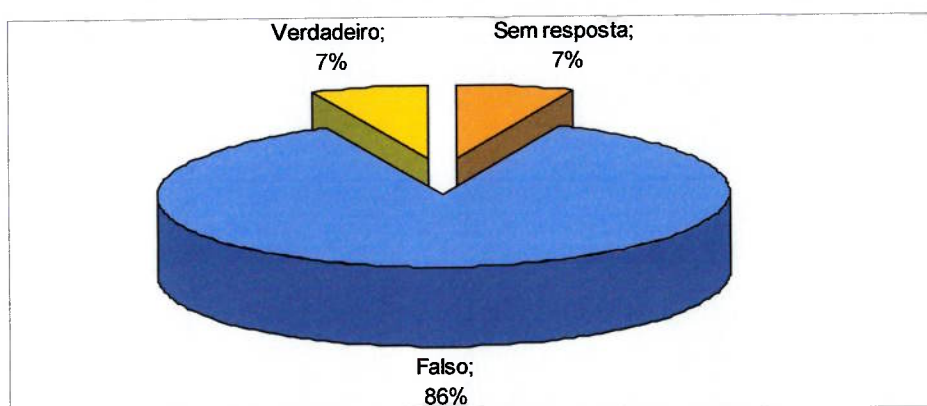
Gráfico 35: O que acontece na empresa:



Fonte: Elaborado pelo aluno

Nos dados obtidos no Gráfico 36, pode-se verificar que o nível de motivação é elevado, pois 86% discordam que estão somente na empresa porque necessitam trabalho.

Gráfico 36: Só fico na empresa porque preciso do emprego.

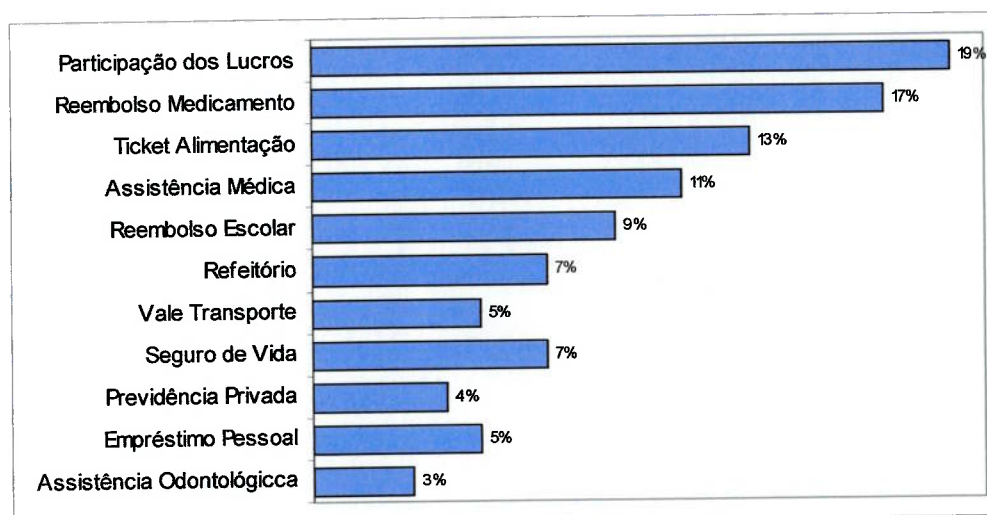


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.9 Benefícios

Os quatro primeiros benefícios considerados mais importantes foram: participação dos lucros, reembolso de medicamentos, vale-alimentação e assistência médica, demonstrando mais uma vez que o reconhecimento através do recebimento da participação dos lucros é um fator muito importante para satisfação dos funcionários (Gráfico 37). É fato que os benefícios de alguma maneira refletem no comprometimento e motivação dos funcionários os mesmos empenham-se para alcançar as metas e sentem-se parte dela ao receber parte dos lucros da empresa.

Gráfico 37: Qual benefício você considera mais importante?

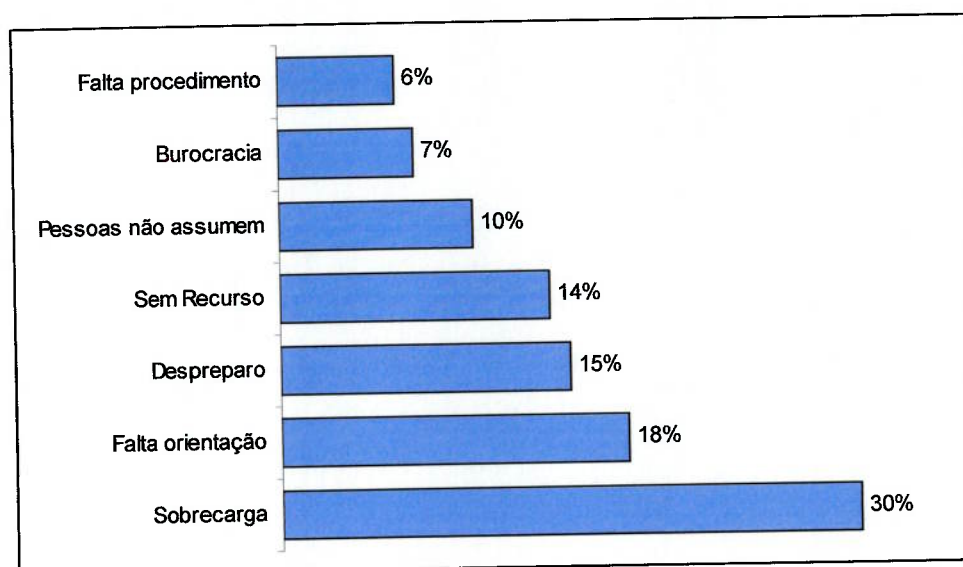


Fonte: Elaborado pelo aluno

3.3.10 Maiores dificuldades

A maior dificuldade encontrada entre os funcionários participantes da pesquisa foi a sobrecarga de tarefas, os funcionários acreditam que hoje o volume de trabalho é muito grande; a falta de orientação, o despreparo e a falta de recurso também são algumas das deficiências à serem trabalhadas nesta empresa (Gráfico 38).

Gráfico 38: Qual é o fator que mais causa desmotivação?



Fonte: Elaborado pelo aluno

A sobrecarga considerada como maior dificuldade encontrada, pode ser proveniente dessa reestruturação, com a demissão de alguns funcionários, a empresa sobrecarregou outros funcionários, neste item é muito importante que sejam esclarecidas as funções e as responsabilidades, o líder é extremamente importante para que as tarefas sejam delegadas de acordo com os funcionários, sem que os mesmos sintam-se sobrecarregados.

4 CONCLUSÃO

As pessoas motivadas tornam-se cada vez mais importantes para as organizações, são responsáveis pelo aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços, sendo assim as empresas que conseguem motivar os funcionários e oferecer um ambiente em que os incentivos estão disponíveis, consequentemente conseguem alcançar com êxito os objetivos e metas estabelecidos.

A Indústria Gráfica Nova Página mostra-se preocupada em satisfazer as necessidades de seus funcionários, e isto se confirma através dos benefícios oferecidos pela empresa, incentivo aos estudos, reembolso de 70% nos medicamentos, auxílio creche para as mães que tenham filhos até 2 anos, salários acima do mercado, etc.

Sendo a motivação inerente da pessoa, é fato de que um líder pode criar condição externa para que essa motivação venha à tona, fazendo com que o melhor de cada membro da equipe possa ser explorado em benefício da própria equipe.

Quando um líder encontra-se motivado, acredita-se que o mesmo consegue tornar o ambiente mais agradável e harmônico, ao contrário de quando o mesmo encontra-se desmotivado podendo até mesmo impactar de modo negativo nos resultados.

Durante este trabalho, verificou-se que poucos pontos são falhos em relação ao líder, como vimos anteriormente não há um estilo de liderança ou um líder que seja 100% correto para as empresas, existem algumas características que são de extrema importância, como o conhecimento, a competência, a ética, a iniciativa que já estão presentes nos líderes de hoje desta empresa, espera-se apenas melhorar alguns pontos.

O que a empresa necessita é fazer uma análise de perfil para os gerentes e líderes, inicialmente; e depois para alguns funcionários considerados como “chave” para os processos, no sentido de detectar os pontos fracos e aperfeiçoá-los através de treinamentos específicos no que está sendo falho.

O reconhecimento profissional verificado como um dos itens mais importantes para a motivação dos funcionários é usado na intenção de estimular o desenvolvimento,

valorizar e incentivar a ação não só de um indivíduo, mas também de toda uma equipe.

Os funcionários gostam de ser admirados, estimados e reconhecidos, e quanto mais motivados se encontrarem, melhores serão os resultados que a empresa obterá. Esta estratégia faz parte da reestruturação da empresa, através desse novo conceito de liderança, espera-se uma melhoria contínua na qualidade dos produtos e serviços e aumento do desempenho profissional.

Observou-se que a liderança é necessária em todas as atividades, a pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência, e o líder neste momento tem um papel extremamente importante e relevante na motivação de seus colaboradores. Ele poderá influenciar diretamente sua equipe modificando o ambiente de trabalho.

Deste modo, não há dúvidas que a motivação é um dos aspectos mais importantes no estudo da relação do homem com seu trabalho.

Entre os fatores que causam desmotivação nos funcionários, verificou-se a sobrecarga de trabalho, a falta de orientação, o despreparo e a falta de recursos; para corrigir estas eventuais falhas será necessário um plano de ação e correção para estes itens.

O grande desafio dessa nova reestruturação é manter os funcionários motivados, para isso, o líder mais uma vez é considerado como fundamental, ele deverá detectar a desmotivação entre sua equipe e trabalhar para que esse fator não possa interferir na qualidade de seu trabalho, produtos e serviços, para isso, cada líder deverá ser devidamente qualificado e capacitado para o desempenho de suas tarefas.

Algumas sugestões encontradas para a melhoria da empresa:

- Criar o senso de participação dos funcionários nas soluções dos problemas: os mesmos devem ser ouvidos e suas idéias levadas em consideração;
- Liderança baseada no conhecimento: líderes deverão participar de treinamentos específicos na área.
- Esclarecer os papéis e responsabilidades dos líderes: cada líder deverá saber exatamente o que deverá fazer e como fazer;

- Divulgação da política de remuneração, assim como deixar claro os objetivos e metas da empresa;
- Mensalmente, dar o *feedback* sobre as informações de interesse dos funcionários: os funcionários devem saber como está o andamento de suas idéias e sugestões;
- Para que a sobrecarga de trabalho seja corrigida, sugere-se a reestruturação do organograma da área de manufatura para que todos operários possam desempenhar suas tarefas sem se sentirem sobrecarregados;
- Quando ocorrer um problema, é importante mostrar que cada detalhe do problema é importante para sua resolução, nesta fase de investigação buscam-se as causas para entender os problemas e evitar que estes ocorram novamente; e demonstrar sempre que não estamos buscando os culpados.

Conclui-se, através deste trabalho, que o líder é a peça principal para estimular e satisfazer sua equipe nesta organização; alguns pontos detectados como falhos poderão ser melhorados para que a motivação entre os funcionários ocorram.

É importante que esta pesquisa estenda-se para outras unidades com o objetivo de verificar se os problemas encontrados foram locais ou ocorrem em todas as unidades.

REFERÊNCIAS

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

BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono,. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6. ed. São Paulo: Manole, 2008.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.

_____, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

COELHO, Tom. Conheça sua base motivacional. Disponível em:<<http://www.guiarh.com.br/z43.htm>>. Acesso em:07 de julho 2011.

CORTELLA, M. S. **Qual é a Tua Obra**. Questionamentos sobre gestão, liderança e ética nos ambientes corporativos. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

CROSBY, P. B. **Qualidade Falando Sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990

CROSBY, Philip. **Princípios Absolutos de Liderança**. São Paulo: Markron Books, 1999.

GODOY, Arilda Shimidth. **Gestão do Fator Humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAMES, J. A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. 1. ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro: 1980.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MARCHETTI, Sérgio Henrique. **A Organização de aprendizagem**: a mudança e os líderes transformacionais. Revista Novas Fronteiras, TED. Rio de Janeiro, p. 18-16, jun. 1997.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MONTEIRO, Fabiano Lima. **Gestão Participativa e o Papel da Liderança no Sistema de Gestão da Qualidade**. Belo Horizonte, 2007

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência**: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Gente, 2003.

RIBEIRO, Roberto Vieira. **Motivação é uma atitude**. Disponível em: <http://www.motivacaoresultados.com.br/artigo_ler.asp?id=230>. Acesso em: 20 mar. 2008

ZANETTI, Elói. **Motivação e automotivação**. Disponível em: <http://www.golrh.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=410>. Acesso em: 20 mai. 2004.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso apresentado a Universidade de São Paulo – Gestão de Engenharia da Qualidade. O objetivo é avaliar o nível de motivação dos funcionários da Indústria Gráfica Nova Página.

Por favor, leia atentamente as questões e responda com toda sinceridade cada uma delas. Não será necessário colocar seu nome.

Obrigada por sua colaboração, ela é imprescindível para realização desse trabalho.

PERFIL

Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

Idade:

☐ 16 a 18 anos ☐ 19 a 25 anos ☐ 26 a 35 anos ☐ Acima de 35 anos

Escolaridade (Assinale o último nível concluído):

☐ Ensino Fundamental ☐ Ensino médio ☐ Ensino Superior ☐ Pós-graduação

Tempo de Serviço (em anos completos):

☐ 0 anos ☐ 1 ano ☐ 2 a 5 anos ☐ Acima de 5 anos

Avalie as afirmações seguintes e marque com um X à resposta que descreve melhor a sua opinião:

1. REMUNERAÇÃO:

1.1 A minha remuneração ajuda a me manter desafiado e comprometido.

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

1.2 Sinto que a empresa faz justiça na remuneração.

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

1.3 A empresa remunera acima do mercado?

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

1.4 As pessoas são informadas com clareza sobre as políticas de remuneração?

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

2 CARGA HORÁRIA:

2.1 Tenho volume de trabalho adequado e bem distribuído nos períodos.

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

2.2 Intervalos de descanso e alimentação são respeitados.

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

2.3 É possível conciliar o trabalho com atividades pessoais.

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

2.4 É comum ficar até muito tarde para concluir tarefas.

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente ☐ Bastante
☐ Plenamente ☐ Não sei responder/ avaliar

3 AMBIENTE DE TRABALHO:

3.1 O ambiente de trabalho pode influenciar na motivação?

- ☐ Concordo ☐ Não Concordo ☐ Não sei responder

3.2 Como você classificaria seu ambiente de trabalho:

- ☐ Pessoas agradáveis e unidas
☐ Ambiente formal
☐ Competitivo com revanche
☐ Sem espírito de equipe
☐ Mais competitivo dentro do que fora

4 RECONHECIMENTO PROFISSIONAL:

4.1 É importante o elogio do líder quando o trabalho é bem feito?

- ☐ Muito importante ☐ Relativamente ☐ Indiferente ☐ Não lhe interessa

4.2 O seu trabalho é reconhecido pela empresa?

- ☐ Sim ☐ Não

4.3 Meu desempenho pode influenciar meus ganhos?

- ☐ Nem um pouco ☐ Muito pouco ☐ Razoavelmente
☐ Bastante ☐ Plenamente

4.4 Quando ocorre um problema, procuramos os culpados e não as causas.

- ☐ Verdadeiro ☐ Falso

5 LIDERANÇA:

5.1 Para o desempenho de sua área, você considera a presença do líder:

- ☐ Muito importante ☐ Pouco importante
☐ Sem nem uma importância ☐ Não consigo avaliar

5.2 Quais das seguintes características você considera importante para um líder? Numerar de 1 a 10 de acordo com o grau de importância, ou seja 1 para a característica de menor importância e 10 para a mais importante.

- ☐ Rigidez
☐ Autoritarismo
☐ Liberal
☐ Amigo
☐ Conhecimento
☐ Disciplina
☐ Sinceridade
☐ Flexibilidade
☐ Iniciativa
☐ Ética
☐ Competência

5.3 O líder imediato encoraja seus subordinados a tomarem decisões.

- ☐ Verdadeiro ☐ Falso

5.4 É fácil ter acesso aos líderes.

- ☐ Discordo ☐ Nem concordo, nem discordo ☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

5.5 Qual atributo que descreve seu líder:

- ☐ Delegador e apoiador
☐ Descontraído e amável
☐ Pouco amigo e criativo
☐ Impessoal e distante

6 MOTIVAÇÃO

6.1 Qual o grau de motivação e satisfação entre os funcionários

() Excelente () Muito bom () Bom () Razoável

6.2 Qual o fator mais importante para motivação? Numerar de 1 a 6 de acordo com o grau de importância (1 menos importante – 6 mais importante)

() Ambiente de Trabalho

() Prêmios

() Benefícios

() Reconhecimento Profissional

() Aumento salarial

() Outros Cite exemplos: _____

6.3 É comum as pessoas sentirem-se desmotivadas.

() Verdadeiro () Falso

6.4 De que forma você é tratado na empresa:

() Indiferente () De igual para igual () Respeitosamente

6.5 Quando você tem que agir. Qual o sentimento dominante?

() Melhor resolver com iniciativa

() Melhor seguir as normas

() Melhor se proteger dos riscos

() Melhor não se expor

6.6 Tenho muita responsabilidade e pouco poder de decisão.

() Verdadeiro () Falso

7 COMUNICAÇÃO

7.1 A comunicação flui de forma excelente

() Discordo () Nem concordo, nem discordo () Concordo

☐ Concordo totalmente ☐ Não sei avaliar

7.2 Assinale com um "X" os meios para se manter informado:

- ☐ E-mail
- ☐ Quadro de aviso
- ☐ Reunião
- ☐ Líder
- ☐ Comunicação Informal
- ☐ Circulares
- ☐ Outros

7.3 Não existe barreira para o repasse de informação.

- ☐ Discordo ☐ Nem concordo, nem discordo ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

7.4 Como as informações são passadas para os funcionários?

- ☐ Não recebemos informações ☐ Se perdem no caminho
- ☐ De forma clara e rápida

7.5 A comunicação feita através dos líderes é de forma fácil e direta.

- ☐ Discordo
- ☐ Nem concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

8 VISÃO DO FUNCIONÁRIO EM RELAÇÃO A EMPRESA:

8.1 No geral a empresa é boa para trabalhar.

- ☐ Verdadeiro ☐ Falso

8.2 A cobrança por resultados é

- ☐ Inexistente ☐ Adequada ☐ Excessiva

8.3 Na empresa é mais importante:

- ☐ Ser Responsável
- ☐ Ser Competente
- ☐ Ser Obediente
- ☐ Fazer Política

8.4 Esta empresa não se preocupa com as pessoas.

- ☐ Verdadeiro ☐ Falso

8.5 O que acontece na empresa:

- ☐ A iniciativa é valorizada
- ☐ Há espaço para emitir opiniões
- ☐ O líder implementa boas idéias
- ☐ Os funcionários são ouvidos
- ☐ Há espaço para modificar

8.6 Só fico na empresa porque preciso do emprego

- ☐ Verdadeiro ☐ Falso

9 BENEFÍCIOS

Classifique de 1 a 11 de acordo com o grau de importância, os benefícios que você considera mais importante (Atenção: 1 menos importante – 11 mais importante)

- ☐ Assistência Odontológica
- ☐ Empréstimo Pessoal
- ☐ Previdência Privada
- ☐ Seguro de Vida
- ☐ Vale Transporte
- ☐ Refeitório
- ☐ Reembolso Escolar
- ☐ Assistência Médica
- ☐ Vale-Alimentação

- () Reembolso Medicamento
- () Participação dos Lucros

10 MAIORES DIFICULDADES

10.1 Classifique de 1 a 7, quais as maiores dificuldades encontradas dentro da empresa Nova Página (1 menor dificuldade – 7 maior dificuldade)

- () Sobrecarga
- () Falta orientação
- () Despreparo
- () Sem Recurso
- () Pessoas não assumem
- () Burocracia
- () Falta procedimento

ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GRÁFICA

