

# **Análise motivacional dos funcionários de uma empresa no setor gráfico: estudo de caso**

José Roberto Okida (CEFETPR/PG) [joki@pg.cefetpr.br](mailto:joki@pg.cefetpr.br)  
Dr. Ivanir Luiz de Oliveira (CEFETPR/PG) [ivanir@pg.cefetpr.br](mailto:ivanir@pg.cefetpr.br)  
Dr. Luiz Alberto Pilatti (CEFETPR/PG) [luiz.pilatti@terra.com.br](mailto:luiz.pilatti@terra.com.br)

## **Resumo**

*Empresas que procuram continuamente melhorar o processo produtivo e o ambiente de trabalho encontram grandes desafios. No setor gráfico um desses desafios é determinar a motivação em seus colaboradores. Questionando os funcionários de uma empresa do setor através de duas ações: (i) coleta de resíduos e (ii) substituição de materiais, verificou-se que é forte a motivação ambiental enquanto outras compensações oferecidas pela empresa funcionam apenas como condicionadoras do comportamento.*

*Palavras chave: Motivação, Ambiente de trabalho, Ações.*

## **1. Introdução**

Empresas de vários setores procuram melhorar continuamente o processo produtivo e o ambiente de trabalho. Este fato proporciona grandes desafios nas diversas áreas do conhecimento. Um desses desafios é determinar a motivação de seus colaboradores.

Identificar as necessidades e encontrar os fatores de satisfação é uma atividade que exige percepção por parte dos administradores, não envolvendo apenas aqueles estímulos que possam ser extintos que provocariam o término da ação, mas principalmente aqueles que são inerentes a pessoa.

O desempenho de uma organização depende da qualidade de seus recursos humanos. Os funcionários precisam estar convencidos e motivados para que possam efetivamente contribuir em relação a questão ambiental (DONAIRE,1999, p.102).

A aptidão, o conhecimento, os atributos físicos e fisiológicos influenciam a capacidade do indivíduo, que juntamente com a motivação, influenciam sua produtividade (KAST & ROSENZWEIG,1992, p.247-248).

O objetivo da pesquisa é examinar numa empresa gráfica os efeitos de duas ações de melhorias sobre a motivação de seus colaboradores. Uma das ações foi a substituição de materiais, gasolina por solvente, na limpeza de rolos de impressão e a outra a adoção de compensações aos funcionários na comercialização de resíduos reciclados.

## **2. Metodologia**

A pesquisa foi realizada numa empresa do setor gráfico situada na região dos Campos Gerais, no estado do Paraná. A empresa aqui denominada Gráfica S/A conta com 29 funcionários e trabalha com impressos sob encomenda e fabricação de embalagens.

Na coleta de dados utilizou-se questionários com questões abertas e fechadas. Por ser uma pesquisa relacionada à motivação, de caráter específico, foram enviadas perguntas a todos os

funcionários, exceto a um recém contratado. As análises foram realizadas através da confrontação da literatura com as respostas dos questionários dos funcionários e do sócio gerente.

### **3. Aspectos Conceituais**

Herzberg dividiu os fatores que afetam o comportamento do indivíduo em dois grupos: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. No primeiro grupo estão aqueles que pela falta provocam insatisfação, embora se atendidos não provocam motivação. São extrínsecos ao indivíduo como o salário e os benefícios recebidos. O segundo grupo compreende aqueles que pela ausência não geram insatisfação. São intrínsecos ao indivíduo como o reconhecimento, status e responsabilidade (FIORELLI, 2001, p.101).

Existem críticas ao trabalho de Herzberg em não observar as diferenças entre pessoas, ou seja, o fato causador da satisfação num indivíduo pode gerar insatisfação em outro (CLARO et all, 2002.p.2).

Há uma grande diferença entre fator de satisfação e motivação. Enquanto que a motivação é uma inclinação para a ação originada por uma necessidade, o fator de satisfação é uma coisa que satisfaz uma necessidade (ARCHER, 1990, p.5-6).

É importante também verificar a percepção das pessoas com relação a ação tomada. Percepção que segundo Kaplan e Sadock (apud Fiorelli, 2001 p.47) define-se como “ o processo de transferência de estimulação física em informação psicológica; processo mental pelo qual os estímulos sensoriais são trazidos a consciência”.

Com base na Teoria de Skinner, a motivação pode ser trabalhada como um Estímulo- Resposta, escolhendo-se os comportamentos que deverão ser estruturados através de reforços positivos e aqueles que devem ser extintas através de reforçadores negativos. Em animais, Skinner observou um comportamento que vem imediatamente após a ação e que aumenta a freqüência de sua repetição, a isso chama de reforço positivo. Por outro lado, um reforço negativo representa um acontecimento punitivo que se segue imediatamente a ação animal, diminuindo a freqüência deste comportamento. Semelhante que se passa com estes animais a personalidade humana pode ser modelada de acordo com uma programação previamente estabelecida. Existe um comportamento reativo que leva a pessoa ao movimento e não a motivação, devido a fatores condicionantes do meio exterior. Este tipo de reação desaparece quando a recompensa não é mais oferecida (BERGAMINI, 1990, p.30-31 ).

## **4. Estudo de Caso**

### **4.1. A empresa e seus resíduos**

A Gráfica S/A realiza impressões sob encomenda e montagem de caixas de papelão. Os insumos utilizados são diversos tipos de papéis, papel ondulado, tintas para impressão, matrizes para offset, cola PVC e filmes, fixador e revelador fotográfico.

Os resíduos da impressão são filmes fotográficos, líquidos reveladores, matrizes de metal, aparas de papel, tintas não reutilizadas nos rolos e solventes para limpeza dos mesmos.

Os resíduos de tintas retornam quase que em sua totalidade para a embalagem, para posterior reutilização, não sendo necessário nenhum processo para regeneração. Existe uma quantidade que não é recuperada e que permanece nos rolos de impressão, sendo necessário um solvente para removê-las.

Para a montagem das caixas os resíduos gerados são pedaços de papelão e restos de cola. Há também um resíduo de cola que permanece nos pincéis utilizados no papel ondulado, que é descartado.

Utilizando os dados fornecidos pela empresa, apresentamos na tabela 1 os resíduos vendidos a terceiros, a quantidade média mensal e o preço de venda.

Resíduos	Quantidade	Preço de venda
Aparas de papel	400 [Kg/mês]	0,30 [R\$/Kg]
Aparas de papelão	100 [Kg/mês]	0,10 [R\$/Kg]
Fixadores	100 [litros/mês]	1,50 [R\$/Kg]
Reveladores	100 [Kg/mês]	1,50 [R\$/ litros]
Matrizes de metal	200 [unidade/mês]	0,20 [R\$/uni]
Filmes	5 [Kg/mês]	R\$ 1,50 [R\$/Kg]

Tabela 1 resíduos, quantidade e preço de venda.

As embalagens do papel são vendidas juntamente com as aparas. O papel manchado e embalagens das matérias primas como latas, frascos são destinados a catadores de lixo.

A armazenagem dos resíduos é feita da seguinte forma:

- resíduos líquidos em frascos plásticos de 50 litros;
- papel e papelão em sacos de rafia ou amarrados;
- filmes em sacos e matrizes de metal são amarrados;

A receita obtida com a venda dos resíduos, metade é repassada para os funcionários em forma de compensações e metade retorna para a empresa. A administração das vendas dos resíduos fica a cargo de um funcionário. Os funcionários, segundo o gerente, decidem o tipo de compensação que desejam, por exemplo um jantar no fim de ano com os familiares.

Uma preocupação que ocorreu relativo a divisão da receita foi que a distribuição de renda não ocasionasse um desperdício de insumos por parte dos funcionários.

## 4.2. Resultados

A tabela 2 apresenta as diversas respostas dos questionários, onde as letras de A a L representam as diversas funções exercidas pelos funcionários identificados pelos números de 1 a 28. Já as questões são identificadas pelos números de 1 a 7. Nota-se na tabela 2 a ausência da questão 5 já que fora reservada para depurar as respostas negativas da questão 1. As abreviaturas são as seguintes: S = sim, N = não, PA= preocupação ambiental, LS = limpeza do setor, B = em branco , O.C.= outros como cheiro, SOL = solvente, G = gasolina, MFLS = mais fácil limpar com solvente e MFLG = mais fácil limpar com gasolina.

A primeira questão procura verificar se o fato de haver uma compensação proporciona um maior cuidado com a coleta dos resíduos. A segunda questão indaga se os funcionários ainda guardariam os resíduos mesmo não sendo uma ordem dada e não tendo nenhum benefício. A próxima pergunta (3) procura conhecer os motivos pela qual os funcionários coletariam estes resíduos mesmo sem as compensações. A quarta questão quer saber se com a utilização dos solventes melhorou o ambiente de trabalho. Na quinta procura-se determinar os motivos pelo qual as compensações não influem na coleta de resíduos. A sexta e sétima questões referem-se aos funcionários que tinham como função a limpeza dos rolos das impressoras, procurando-se

determinar a preferência entre o solvente e a gasolina e por que, respectivamente.

Verifica-se que para a maioria (75%) dos funcionários, as compensações fazem com que eles tenham uma preocupação maior na coleta de resíduos, entretanto, 82,14% guardariam os resíduos mesmo sem uma ordem da empresa ou compensação. Desses 26,08% tem preocupação com a limpeza do setor, 39,13% referem-se a uma preocupação ambiental e 30,43% têm tanto preocupações com a limpeza quanto ambientais.

Função	Funcionário\questões	1	2	3	4	6	7
A	1	N	S	PA/LS	S	SOL	O.C.
	2	S	S	PA/LS	S	SOL	O.C.
	3	S	S	LS	S		
	4	S	S	LS	S		
	5	S	S	LS	S		
	6	S	S	LS	S		
	7	S	S	PA	S		
	8	S	S	PA/LS	S	SOL	MFLS/PA
B	9	N	N		S		
	10	N	N		S	SOL	MFLS
C	11	S	S	PA	S		
	12	S	N		N		
D	13	S	S	PA/LS	S		
	14	S	S	PA/LS	S		
E	15	N	N	LS	S	G	MFLG
F	16	S	S	PA	S		
G	17	S	S	PA	S		
H	18	S	S	PA/LS	S		
I	19	S	S	LS	S		
J	20	S	S	PA	S		
K	21	S	S	PA	N		
	22	S	S	PA	S		
	23	S	S	PA	S		
L	24	S	S	PA	SN	G	MFLG
	25	N	S	PA/LS	N	G	MFLG
	26	N	N		B	G	MFLG
	27	N	S	LS	S	SOL	O.C.
	28	S	S	PA/LS	S	SOL	MFLS/O.C

Tabela 2- Respostas dos funcionários, 1 a 28, de 6 questões, com identificação de suas funções de A a L.

Nota-se que para 82,14% o solvente melhorou o ambiente de trabalho. Dos funcionários envolvidos com a limpeza dos rolos de impressão 60% preferem o solvente e 40% à gasolina. Dos que preferem o solvente, 50% alegam que ele tem menos cheiro, 16,67% devido ser mais fácil limpar, 16,67% mais fácil limpar e preocupação ambiental e o restante por ser mais fácil limpar e ter menos cheiro.

Segundo o sócio gerente, a utilização do solvente na limpeza para alguns funcionários gera insatisfação pelo fato, de algumas vezes, ser necessário um retrabalho na limpeza dos rolos de impressão devido o surgimento de falhas de impressão.

A questão 5 foi destinada aos 28,57% dos funcionários que responderam que as compensações não trazem maior preocupação em guardar, os resíduos. As justificativas dadas foram:

- desconhecem o total da venda dos resíduos (11,11%);
- não sabem onde é aplicado os benefícios (44,44%);
- não têm acesso a venda dos resíduos (22,22%);
- preferem uma cesta de natal do que um jantar (11,11%)
- em branco (11,11%)

A não disseminação da informação ou a sua disseminação parcial segundo as respostas foi o elemento que mais gerou o não comprometimento de um pequeno grupo para a ação da empresa com relação aos resíduos.

Observa-se que para um dos funcionários o jantar de final de ano é um elemento de insatisfação, o que não foi identificado nas respostas dos outros funcionários. Este fato confirma as críticas ao trabalho de Herzberg quanto aos aspectos da individualidade (CLARO et al, 2002.p.2).

## 5. Conclusões

Com relação a coleta de resíduos a compensação é um fator que condiciona a terem mais cuidado na coleta de resíduos entretanto não é uma motivação. Para a maioria a motivação está no ambiente de trabalho mais limpo e na questão ambiental, recolhendo os resíduos mesmo que não tivessem uma ordem da empresa.

Deve-se tomar cuidado na percepção da satisfação em outras pessoas. Como visto em relação ao uso do solvente, apesar da significativa melhora nos aspectos ambientais globais da empresa, existem resistências significativas no setor em que houve a mudança tecnológica, comprovado com a preferência de alguns colaboradores em se utilizar a gasolina para a limpeza.

## Referências

ARCHER, E. R. (1990) - O mito da motivação. In: ZALEZNIK,A. et all Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. Tradução e organização de: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

BERGAMINI, C. W. (1990) - Motivação: Mitos, crenças e mal-entendidos In:ZALEZNIK,A. et all Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. Tradução e organização de: Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Livraria Pioneira Editora

CLARO, C. A. C. et all . Motivação versus o ambiente de trabalho. XXII encontro nacional de engenharia de produção Curitiba PR 23 a 25 de outubro de 2002.

DONAIRE, D.(1999) - Gestão Ambiental na Empresa 2ª Ed. São Paulo: . Atlas.

FIORELLI, J. O. (2001) - Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A.

KAST, F. E. & ROSENZWIEG, J. E. (1992) - Organização e administração: um enfoque sistêmico. Primeiro volume. Tradução de: Oswaldo Chiquetto. 4ª Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora