

**ANTONIO LUIZ DA SILVA**  
**MARLI APARECIDA GARROCINI NASCIMENTO**

**ESTUDO DA MOTIVAÇÃO COMO INCENTIVO À PRODUTIVIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES – UMA ABORDAGEM PARA SER RECOMENDADA À  
RECEITA ESTADUAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Auditoria Integral.  
Orientador: Blênio César Severo Peixe

**LONDRINA**

**2003**

“Se você quer um ano de prosperidade,  
cultive grãos.

Se você quer dez anos de prosperidade,  
Cultive árvores.

Se você quer cem anos de prosperidade,  
Cultive pessoas”.

**Provérbio Chinês**

**Este trabalho dedicamos a:**

**A DEUS**, que nos acompanha, protege e nos fortalece em todos os momentos de nossas vidas; e a nossas famílias, que sempre nos incentivaram e acreditaram no sucesso.

## **agradecimento**

**A todos os Professores da  
Universidade Federal do Paraná**  
pelo esforço empenhado para realização do Curso.

## RESUMO

SILVA, A. L. DA e NASCIMENTO, M. A. G., **ESTUDO DA MOTIVAÇÃO COMO INCENTIVO À PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES – UMA ABORDAGEM PARA SER RECOMENDADA À RECEITA ESTADUAL DO PARANÁ.** O presente trabalho nos direciona para uma maior comprometimento com os nossos Recursos humanos, nos alertando para que tenhamos a constante preocupação de mantermos motivados os nossos colaboradores. Para isto, é de fundamental importância que tenhamos em mente o entendimento do que vem a ser Motivação e os fatores que levam até mesmo a perda dessa. Através da Motivação as pessoas são levadas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, implicando na sua qualidade de vida e resultando assim na sobrevivência de organizações e de seus colaboradores. É uma tarefa bastante complexa identificarmos se um colaborador está motivado, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Por isso, contaremos com técnicas de motivação, que nos permitirão identificarmos os pontos fortes e fracos de nossa gestão de pessoas. Outro ponto de discussão será o trabalho grupal, e os instrumentos para a avaliação de sua eficiência, para que tenhamos um grupo de sucesso. Um modelo de trabalho, de avaliação da influência da motivação sobre a produtividade no ambiente interno da organização, foi proposto a um órgão público, no caso, a Receita Estadual do Paraná. Isso se deve a necessidade de empresas do setor público estarem se adaptando às novas políticas econômicas, governamentais, de gestão e também à competitividade em um ambiente exposto a constantes mudanças. E é em meio a essas mudanças que o homem é destacado como o agente de transformação, em uma busca constante de suas realizações, liberdade e de uma boa qualidade de vida. Porém para muitos isso só será alcançado quando também os líderes (empresários, supervisores) se conscientizarem da importância de focar os objetivos no homem, e não na produtividade e no desejo insaciável do lucro, pois essa será a consequência.

O referido trabalho de pesquisa na área de Motivação objetiva:

- despertar o interesse do setor público ou privado da sociedade para dar maior importância aos Recursos Humanos de sua organização;
- destacar o homem como um agente de transformação;
- mostrar a importância do trabalho em equipe;
- abordar os fatores motivacionais que influenciam nas organizações;
- apresentar instrumentos que nos auxiliem na avaliação de uma equipe;
- destacar o impacto que um ambiente motivador tem sobre os sentimentos e as performances das pessoas envolvidas e suas estratégias.

Palavras Chave: Motivação, Produtividade, Trabalho em Equipe.

Email – [alusilva@onda.com.br](mailto:alusilva@onda.com.br)

Email – [marligarrocini@bol.com.br](mailto:marligarrocini@bol.com.br)

## ÍNDICE

<b>PENSAMENTO</b> .....	II
<b>DEDICATÓRIA</b> .....	III
<b>AGRADECIMENTO</b> .....	IV
<b>RESUMO</b> .....	V
<b>1 . INTRODUÇÃO</b> .....	01
<b>2 . REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	04
2.1. MOTIVAÇÃO .....	05
2.1.1 . Motivação como um Meio de Mudança.....	07
2.1.2 . Princípios e Técnicas de Motivação .....	09
2.1.3 . Fatores que levam à Desmotivação .....	15
2.2 . PRINCIPAIS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO .....	16
2.2.1 . Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	17
2.2.2 . Teoria ERC – Alderfer .....	19
2.2.3 . Teoria dos dois Fatores de Herzberg .....	19
2.2.4 . Teoria de Likert .....	21
2.2.5 . Teorias X e Y de McGregor .....	22
2.2.6 . Teoria da Motivação de McClelland .....	24
2.2.7 . Modelo da Expectação de Vromm .....	25
2.2.8 . Teoria da Equidade – J. Stacy Adams .....	27
2.3 . TRABALHO EM EQUIPE .....	28
2.3.1 . Incentivos no Gerenciamento de Equipes .....	36

2.3.2 . Teste de Funções dentro de uma Equipe .....	39
2.3.3 . Funções de Equipe de Belbin .....	39
2.4 . PAPEL DO LÍDER .....	42
<b>3 . METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
<b>4 . RESULTADO E DISCUSSÃO DE PESQUISA .....</b>	<b>49</b>
4.1 . PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA GAMA .....	50
4.2 . APRESENTAÇÃO DA EMPRESA GAMA .....	52
4.3 . RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADA NA EMPRESA GAMA .....	60
<b>5 . CONCLUSÃO .....</b>	<b>66</b>
<b>6 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>69</b>

## 1 . INTRODUÇÃO

Ser competitivo constitui o foco das preocupações empresariais neste início de século. Assim a estratégia de RH é transformada em parte integrante e em componente diferenciador da estratégia corporativa. Atualmente, a riqueza fixa (terras, equipamentos, imóveis, etc...) está sendo cada vez mais substituídas por riqueza móvel (pessoas, informações, competências, "Know-how", conhecimento, etc...).

No entanto, é preciso estar preparado para competir com competência, buscar sempre a superação dos limites. Porque o sucesso de ontem não garante o sucesso de hoje e muito menos o do amanhã.

Preocupadas com a escassez de capital intelectual, muitas empresas, principalmente as de maior porte, tem dado maior importância ao RH, e para Treinamento & Desenvolvimento em particular.

É preciso que as empresas se adaptem a este novo cenário para se manter competitiva. E assim, o trabalho deixa de ser braçal e passa para uma força de trabalho intelectual.

As transformações sociais tendem a despertar para uma necessidade de revisão de valores e abrir espaço para o surgimento de novos princípios que darão suporte às relações no mundo do trabalho. As novas tecnologias, também conseqüentes destas transformações, revoluciona as interações na medida em que ampliam o foco do compartilhar, do fazer, do pensar, do sentir, do criar, do gerar conhecimento, através da prática grupal.

A interdependência, que requer um aprendizado contínuo do convívio com a

diversidade, é que dará sustentação a esta prática, estimulando a colaboração, flexibilização de papéis, novos olhares e novas ações.

Impulsionadas ou atropeladas pelos tremendos desafios do mundo atual, as empresas buscam, mais do que nunca, fortalecer em seus membros o sentido de equipe e renovar suas estruturas e métodos, de modo a favorecer o trabalho sinérgico.

Muitas organizações perderam as qualidades fundamentais das equipes, por que ao invés de relações interdependentes, dão lugar a ações marcadas pela defesa paradigmática dos interesses pessoais. Reação essa de indivíduos ao sufocamento imposto por gestões autoritárias e pela excessiva fragmentação do processo produtivo.

Dirigir uma equipe implica dar crédito às pessoas que a integram, pois adianta-se o futuro, prevendo que atuarão como o esperado.

Assim, para que o sucesso da equipe seja atingido, é fundamental a motivação. A motivação envolve atividades ligadas a um determinado objetivo. A motivação ou estímulo se dá por meio de necessidades internas e externas. O comportamento quando motivado tenderá a buscar incessantemente, até que o objetivo seja alcançado, e até superado.

Nenhuma organização pode ter sucesso no atual mercado globalizado e competitivo sem um certo nível de comprometimento e de esforço por partes de seus membros. Por esta razão, é preciso que os administradores compreendam a motivação, compreendendo assim os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento.

Pesquisas feitas anteriormente demonstraram que as organizações que

melhor conseguem utilizar o potencial de seus membros são aquelas que possuem equipes de trabalho altamente concatenados e integrados a grupos igualmente eficientes.

Conflitos e divergências de opinião são naturais e desejáveis. Organizações que saibam lidar com os membros de maneira construtiva podem transformá-los em elementos fecundos para a emergência de novos e melhores objetivos e métodos.

O fortalecimento do sentido equipe é uma condição básica para o alcance de metas. E o mesmo não pode ocasionar a anulação dos interesses individuais ou o desrespeito às características pessoais. Nessa nova era o administrador tem como principal missão fazer com que os integrantes de sua equipe adotem as metas da equipe como próprias, eliminando possíveis contradições com as metas pessoais, além de gerar um ambiente propício para alcançá-los.

A escolha deste artigo monográfico se deve à importância das empresas buscarem em seus administradores a capacidade de motivar pessoas para assim conquistar o comprometimento dos membros de sua equipe na busca de melhores resultados da organização.

Uma discussão será apresentada sobre a importância das empresas, mais do que nunca, buscarem o fortalecimento de seus colaboradores, no sentido equipe, através da "Motivação". Tendo como foco principal de competitividade para as empresas que desejam ocupar uma posição de destaque, de lucratividade, alta produtividade e avanço organizacional no terceiro milênio.

## 2 . REVISÃO DA LITERATURA

A motivação tem raízes na Antiguidade, dentro da administração ela surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Nas teorias clássica e científica, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração.

Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, “n” outros fatores que também tem sua relevância.

Neste capítulo será abordado os tópicos da motivação e qualidade, percorrendo suas principais teorias e renomados autores, afim de descrever suas conclusões sobre as razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo. De maneira objetiva, será apresentado as principais teorias sobre Motivação, a teoria de Maslow, que trata da hierarquia das necessidades; a de Herzberg que postula os fatores de higiene e motivação; Likert que leva em conta os princípios das relações de suporte ao valor pessoal; McGregor e suas teorias “X” e “Y”; McClelland abordando fatores motivacionais e finalmente Vromm com seu modelo de motivação. Com relação à qualidade, serão abordados temas como conceituação, importância, breve história, bem como os principais autores e teorias.

## 2.1 . MOTIVAÇÃO

Para que uma organização sobreviva, independente de suas características, seus objetivos ou sua tecnologia, faz-se necessário à existência do trabalho cooperativo entre pessoas que a integram, pois os indivíduos tornaram-se também capital humano das organizações. Para diversos autores, a busca por novos métodos de motivação dos indivíduos para a qualidade na organização será o diferencial do futuro, no sentido de conseguir a satisfação das pessoas, bem como solucionar os problemas organizacionais. Ter um servidor motivado ou com expectativas dentro da Instituição, com certeza trará melhor resultado em suas atividades, proporcionando serviços de melhor qualidade e melhorando significativamente a produtividade, uma vez saber que está sendo constantemente avaliado, com expectativas de alcançar uma promoção, provoca mudanças de atitudes e comportamento dentro da instituição.

As organizações não poderão mais funcionar sem o comprometimento mínimo de seus membros. Deste modo para se alcançar os desejados objetivos, estudiosos criaram teorias de motivação, buscando os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento dos indivíduos. Durante vários anos as organizações procuraram o modelo “correto” para motivar as pessoas, entretanto, as abordagens mais contemporâneas apontam que a motivação é decorrente da interação entre fatores individuais e ambientais.

No modelo das relações humanas, Mayo e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade das tarefas reduzem a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e manter a motivação.

Um fator importante neste modelo é a existência de modelos informais na organização, neste caso, os grupos estabeleciam normas, como por exemplo, a quantidade e velocidade do trabalho.

Segundo WITTER (1984, p.38): “Os conceitos de motivação, usualmente, enfatizam um ou combinações de três tipos de variáveis: 1) determinantes ambientais; 2) forças internas (necessidade, desejo, emoção, impulso, instinto, vontade, propósito, interesse, etc.) e 3) incentivo, alvo ou objetivo que atrai ou repele o organismo”.

O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é o impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2000, p. 301).

Frederick HERZBERG, pesquisando as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas a medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, passam a dar mais importância a fatores como estima e realização. Partindo desse pressuposto, desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, com amplas repercussões para Administração, no esforço de uma eficiente utilização de recursos humanos.

Segundo AQUINO (1992, p.243): “A motivação no trabalho não implica apenas as influências da Organização. O homem é também, individualmente responsável por sua produtividade no trabalho.”

É preciso evitar o modismo de colocar na estrutura somente fatores de desempenho. A história dos grandes homens atesta esta afirmativa. Quando o

indivíduo está fortemente motivado consegue superar qualquer obstáculo, apesar de haver concordância com o filósofo quando diz que “eu sou eu e as circunstâncias”. A motivação do trabalhador não é apenas produto das circunstâncias individuais e da organização, mas é resultado, também, da conjuntura sócio-econômica em que se localiza a empresa.

Em outro pronunciamento, AQUINO (1992, p.239): “Motivação é a gasolina interior para enfrentarmos os desafios da função e da organização. (...) É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados”.

#### 2.1.1 . Motivação como um Meio de Mudança

Para que não ocorra a contaminação com uma cultura organizacional retrógrada e resistente a mudanças, primeiramente é preciso dar o exemplo às pessoas que com quem se trabalha, proporcionar a mesma liberdade almejada a subordinados nas empresas, não adianta pregar e não praticar, o exemplo é o ato mais contundente que existe. É preciso ter em mente o trabalho em equipe, valorizá-las e reconhecer que as vitórias não são individuais, faz-se mister para facilitar a viabilização de novas idéias e projetos à busca de aliados que nos ajudem e influenciem positivamente outras pessoas. Inteligência é imprescindível e pessoas inteligentes se utilizam de métodos eficazes para expressarem suas idéias.

Falar e se expressar de forma equilibrada mostra e transmite segurança, que é um fator importante na arte do convencimento. Um comportamento ético não pode ser dispensado nunca. Respeitar o direito dos outros trará uma maior chance, dentro

de nossa empresa, por exemplo, que os direitos sejam garantidos.

Colocar-se no lugar da outra pessoa (empatia) pode-se perceber o porquê de seus comportamentos e desta forma estabelecer métodos individualizados de negociação. Tornando-se imprescindível resgatar a motivação, a mesma que você tinha quando adentrou pela primeira vez em sua empresa, com vontade de crescer juntamente com ela em todos os sentidos.

Como fonte retroalimentadora devem ser usados as dificuldades e os entraves, estabelecendo metas e conquistando-as uma a uma para o alcance do seu objetivo, jamais o perca de vista.

A motivação tem sido quase sempre relacionada com desempenho positivo. No entanto, acredita-se que quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo.

“(...) os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se Ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.”  
(MOTTA, 1991, p. 89)

Muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação, e as organizações produtivas vem buscando isso. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento imediatista. O movimento não passa de uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos

que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

As organizações são feitas de pessoas sujeitas a paixões e esperanças, mas com o passar do tempo essas pessoas se renderam à mesmice e ao continuísmo já tradicional, porque as pessoas que lá estavam por mais tempo, influenciaram e cercearam suas liberdades de pensar e de agir. Observando suas organizações sempre sob um mesmo prisma e com velhos paradigmas que um dia também os contaminaram. Rechaçando assim todo protagonista e articulador e os seus projetos inovadores que vão de alguma forma mudar a maneira já tradicional de trabalharem. Normalmente dizem: “Isso sempre funcionou assim...”, “É muito arriscado...”, “Não vai dar certo”. Com isso, eles estão reprovando não só um projeto, mas também o seu autor de forma profissional e até pessoal, normalmente ameaçando sua carreira na organização.

### 2.1.2 . Princípios e Técnicas de Motivação

Após conhecer as principais teorias de motivação (que serão vistas mais a frente), fica mais fácil entender que não existem critérios seguros de avaliação para que se tornar um ambiente organizacional mais motivado. Cada vez mais se percebe que a felicidade motivacional é função de uma árdua e profunda luta de cada um e que não há ninguém que possua um molde especial no qual se possa cunhá-la a granel. (BERGAMINI, 1999, p.16)

Murray afirma que um motivo se divide em dois componentes, o impulso e o objetivo. Aplicando-se estas observações para a organização, pode-se dizer que a motivação está relacionada com a busca da auto-realização (objetivos) e os caminhos percorridos para se chegar às metas subjetivamente pré estabelecidas pelo indivíduo (impulso). Esse impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo,

mas não deixará de ser parte de uma estrutura interna do indivíduo.

“... os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intensão de se concretizar algo. Nessa perspectiva a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.” (BERGAMINI, 1999, p. 17)

A inexistência de critérios para motivar determinado grupo está relacionada à subjetividade na busca de caminhos para a auto-realização. Os indivíduos dentro dos grupos são diferentes, com expectativas particulares de vida, sendo assim, é possível concluir que a motivação está relacionada com os valores e desejos baseados no comportamento de cada indivíduo.

A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social .

Assim, percebe-se que é de suma importância para a motivação a existência de uma variedade de incentivos que apelem para as necessidades e desejos individuais dos funcionários, devendo ser abrangentes e sistemáticos, isto é, deve atingir a todos na organização, de modo que tenha sempre o maior interesse em aprimorar a qualidade de seus serviços.

Admitindo-se, portanto, que a motivação vem de dentro de cada pessoa, e levando em conta que as pessoas são diferentes umas das outras, cabe aos administradores atuar como agentes facilitadores da interação do indivíduo com a organização, proporcionando um ambiente favorável, ainda que isto não garanta maior ou menor motivação. Entretanto, uma coisa é certa, se não existir qualquer estímulo certamente não haverá motivação. (LOPES, 1998 p.36)

Salienta que de qualquer forma é imperativo considerar os motivos, isto é, os impulsos ou estímulos que dinamizam a ação humana, os quais podem ser qualificados em primários, gerais e secundários:

Os motivos primários são os fisiológicos e não aprendidos, como a fome, sede, sono, dor, relações sexuais, etc., os gerais são motivos não aprendidos e sem base fisiológica, como a capacidade, curiosidade, manipulação e atividade e afeto e, os secundários são os motivos não fisiológicos e aprendidos, como poder (superioridade), realização (potencial criativo do ser humano), afiliação (associação), segurança (psicológica diante das preocupações da vida), status (prestígio pessoal, social e profissional) e dinheiro (mediante o qual muitos dos outros motivos são concretizados). (LOPES, 1998, p.15)

Kurt Lewin realizou, em 1935, pesquisas sobre o comportamento social dos indivíduos e o seu papel na motivação. Como resultado desta pesquisa elaborou a Teoria do Campo, que assegura que o comportamento humano é influenciado por fatos e eventos existentes em determinada situação. Esses fatos e eventos têm a característica de um campo dinâmico de forças, em que interrelacionam-se entre si, influenciando e sendo influenciados mutuamente. Esse campo dinâmico produz o chamado campo psicológico que é caracterizado pelo padrão das percepções de um indivíduo e que se ajusta a sua maneira de ver e perceber o ambiente ao seu redor. Neste modelo, a interação da pessoa com o meio ambiente resulta no comportamento humano.

Assim, na expectativa de se tentar conseguir empregados motivados dentro da organização, há que se considerar o que os diversos autores afirmaram em relação a importância dos fatores motivacionais.

O gerente deverá estar sempre agindo no sentido de estar ajudando o funcionário a perceber as possibilidades de auto realização, desafios, participação etc nas atividades desenvolvidas propostas. A percepção do indivíduo é subjetiva e sujeita à influências. Cabe ao chefe exercer a influência adequada e auxiliar o subordinado a assim ver suas atividades sob a ótica motivacional.

Conhecer a importância dos fatores motivacionais é fundamental para os dirigentes da instituição. Deste modo, considerando a literatura pesquisada, conclui-se que os fatores motivacionais estão relacionados com determinados valores estabelecidos pelo servidor. Neste caso é papel fundamental da administração, criar mecanismos para envolver seus servidores para que busquem almejar os fatores de maior repercussão motivacional, e que estes fatores sejam possíveis de alcançar.

A seguir, algumas técnicas de Motivação:

a) A aprendizagem cooperativa torna-se mais motivante que a aprendizagem individualista e competitiva.

b) A organização flexível de um grupo aumenta a motivação intrínseca.

c) As tarefas criativas são mais motivadoras que as repetitivas.

d) A relação ao êxito de uma tarefa pode-se afirmar que:

- Conhecer as causas do êxito ou do fracasso em uma tarefa determinada, aumenta a motivação intrínseca.

- Colaboradores, por parte do líder, de uma determinada tarefa, motiva mais que o reconhecimento do fracasso, e se aquele é público, melhor.

- registro dos progressos na consecução das metas propostas costuma aumentar a motivação intrínseca. As atividades devem graduar-se de tal forma que, a partir das mais fáceis, o colaborador vá obtendo êxitos sucessivos (o êxito gera êxito).

e) A elaboração significativa das tarefas gera motivação intrínseca. Não acontece o mesmo com as tarefas repetitivas e conceptualmente fora de contextos. Isto deve-se a que a aprendizagem é significativa quando tem sentido para o colaborador, coisa que não acontece com a aprendizagem mecânico-memorística.

f) Nível de estimulação dos colaboradores tem de ser adequado. Se a estimulação é muito reduzida não se produzem mudanças. Se é excessiva costuma produzir ansiedade e frustração.

g) Pelo que respeita ao nível de dificuldade das tarefas pode-se afirmar que:

- As mudanças moderadas no nível de dificuldade e complexidade de uma tarefa favorecem a motivação intrínseca em quem a realiza; ao serem

atraentes e agradáveis. As mudanças bruscas são rejeitadas ao serem identificadas como desagradáveis.

- nível de dificuldade de uma tarefa tem ser adequado, favorecendo o próximo passo dos colaboradores. As tarefas percebidas como muito fáceis ou muito difíceis não criam motivação. As mais motivantes são aquelas percebidas com um nível médio de dificuldade.

h) Líder que dá autonomia no trabalho promove a motivação de sucesso e auto estima, aumentando assim a motivação intrínseca. Os líderes centrados no controle diminuem a motivação.

i) As expectativas do líder sobre o colaborador são profecias que se cumprem por si mesmas. O colaborador tende a render o que o líder espera dele.

j) A atmosfera interpessoal na qual se desenrola a tarefa há de permitir ao colaborador sentir-se apoiado cálida e honestamente, respeitado como pessoa e capaz de dirigir e orientar a sua própria ação. Um ambiente de otimismo aumenta a motivação.

k) Tem de se cuidar a motivação extrínseca nas tarefas rotineiras e à base de memória, e a motivação intrínseca nas tarefas de aprendizagem conceptual, resolução de problemas e criatividade.

l) É preciso partir da própria experiência para chegar à formulação de princípios e leis (método indutivo). Isto consegue-se quando se inserem ocorrências, fatos e situações ocasionais da vida real dos colaboradores no desenvolvimento do tema correspondente, quando se relaciona o que se ensina com a realidade circundante vivencial para o colaborador, quando se parte de fatos ou acontecimentos da atualidade que tem grande relevância, quando se utiliza a

experimentação, etc. Trata-se de tornar, na medida do possível, a teoria mais extraída da prática para não se ficar na pura teoria, indo ao particular para o geral, do conhecido para o desconhecido, dos fatos para os princípios, do simples para o complexo.

m) Quando se usa o processo dedutivo, os colaboradores devem ver plasmada em fatos práticos a teoria estudada previamente.

n) Devem-se relacionar os temas a tratar com os interesses, necessidades problemas próprios de cada idade ou fase da vida, sempre que seja possível. O progresso é mais rápido quando os colaboradores reconhecem que a tarefa coincide com os seus interesses imediatos.

o) A motivação aumenta quando a material que se utiliza é adequado (literatura, manual, equipamentos, etc.).

p) Devem-se comunicar aos colaboradores os resultados dos seus trabalhos o mais imediatamente possível. O conhecimento dos resultados é um forte estímulo para obter mais rapidez e maior exatidão.

q) Líder deve mostrar interesse por cada colaborador: pelos seus êxitos, pelas suas dificuldades, pelos seus planos... e de maneira que o colaborador o note.

r) As estratégias operativas e participativas são mais motivantes que as passivas e dogmáticas. Os resultados são melhores quando o colaborador descobre verdades científicas, e quando as tarefas são realizadas sem coacção. É muito positivo comprometer o colaborador numa determinada tarefa ou trabalho.

s) A competição, bem usada, pode ser um bom recurso de motivação quando se a usa como jogo em grupo, ou o colaborador joga consigo mesmo (auto competição).

t) É preciso evitar que atuem sobre o educando motivos contraditórios simultaneamente.

u) Quando um motivo forte é frustrado, pode provocar formas indesejáveis de comportamento.

v) Há que Ter em conta as diferenças individuais na motivação. O papel do líder não consiste só em condicionar novos motivos desejáveis, mas também em explorar convenientemente os muitos que estão presentes em cada colaborador.

x) Cada qual é motivado pelo que tem valor para si. Entre motivo e valor não existe diferença. A motivação é o efeito da descoberta do valor. Por isso se torna necessário conseguir que os colaboradores reconheçam o valor que tem cada matéria, tanto a nível pessoal como social. (CARRASCO, 2000, p. 38)

Enfim, fazer parte de um time animado, que o quer bem e reconhece que seu empenho é honesto e produtivo, aumenta o comprometimento do colaborador. O comprometimento é o resultado de uma pessoa séria e está muito ligado às características individuais de cada um. Porém, se o trabalho é bem planejado e corre com muita organização faz com que algumas pessoas tornem-se mais responsáveis.

### 2.1.3 . Fatores que levam a Desmotivação

Muitos são os fatores que levam à desmotivação, alguns tem efeitos fulminante no colaborador, gerando grande insatisfação e até ojeriza à Instituição.

É importante discorrer sobre alguns deles:

- Críticas: Isto não quer dizer que não se deve apontar falhas, mas esta deve ser feito com dialogo, a sós onde com calma o

Coordenador explica os seus pontos de vista e o seu interlocutor, estando aberto para alterar a sua posição, se este for o caso.

- Falta do que fazer - O colaborador chega e mal é cumprimentado. Está cheio de vontade para ajudar mas não sabe o que fazer.

- Desorganização e Instabilidade: São as Instituições nas quais todo mundo manda mas no fim ...ninguém manda, ou então por quanto tempo vai mandar. As autoridades não são definidas, as equipes não são estruturadas, há muita rotatividade de pessoal, e de mandado. A instabilidade também é sentida quando há repetidas mudanças nos objetivos de realização de programas e eventos.

- Dúvidas quanto a utilidade do seu trabalho: As pessoas sentem-se seguras quando sentem que são bem aceitas no lugar que estão e poderão colaborar pelo tempo que desejarem. As pessoas que querem crescer como profissional, e tem a certeza de não estar sendo úteis, tendem a procurar outro lugar para colaborar.

- Condições de Trabalho: É difícil uma equipe de colaboradores manter um bom nível de produção quando as condições de trabalho não são boas.

- Falta de apoio:

- Falta de recursos financeiros para seus projetos: Todos entendem que as organizações sociais dispõem de pessoas, recursos e por isso poderia utilizá-los comedido. Porém uma constante recusa no apoio financeiro de seus projetos levará certamente ao desânimo.

- Perda de "Status": Os colaboradores adquirem certos status, muitas vezes por razões até ingênuos: por antiguidade, por comandar um projeto importante. Se o colaborador sentir que seu status foi rebaixado ou está sendo ignorado fica infeliz. Isto precisa, e na maioria das vezes é, superado, mas existem certas personalidades que não suportam isso e ficam altamente influenciadas.

- Normas excedentes: Uma ordem impensada pode causar efeitos altamente frustrantes. Por isso antes de tomá-las é bom verificar se realmente fazem sentido e comunicá-lo a todos dando satisfação sobre benefícios de sua implantação.

- Má liderança: O líder que assume tudo, desmotiva pois a equipe não vê sentido em "concorrer" com ele. O líder que não faz nada é um mau exemplo e geralmente fica sozinho.

- Mau relacionamento: Pessoas mau humoradas, pequenas críticas, constantes comentários sobre a vida alheia terminam por desagregar a equipe.(MAITLAND, 1999, p.32)

## 2.2 . PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A Teoria comportamental procurou demonstrar a variedade de estilos de administração que estão à disposição do administrador. A administração das

organizações em geral (e das empresas em particular) está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas o comportamento das pessoas.

O nível de motivação que os administradores vão exercer sobre o comportamento humano dentro das organizações, vai depender dos estilos de sua administração. Essa motivação vai moldar não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho, se planejam e se organizam as atividades. Afinal, a Motivação se refere às forças que uma pessoa tem e que são responsáveis pelo nível, direção, persistência do esforço dispendido em um trabalho.

As teorias motivacionais, segundo SHERMERHORN e OSBORN (1999, p. 142), se subdividem em duas categorias:

**Teoria de Conteúdo:** focalizam as necessidades do indivíduo, referem-se a “o que” motiva o comportamento humano. Essa teoria tem como representantes: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Clayton Alderfer.

**Teoria de Processo:** focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam o comportamento no trabalho, ou seja, “como” o comportamento é motivado. Essa teoria tem como representantes: J. Adams, Victor Vromm.

### 2.2.1 . Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria em questão estuda a motivação, conforme SHERMERHORN e OSBORN (1999, p. 142), através das necessidades dos seres humanos. Maslow considera necessidade, a manifestação natural de sensibilidade interna, que

desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria dos objetos.

(...) Maslow dividiu a sua hierarquia de necessidades em cinco categorias: 1. Necessidade fisiológica, como fome, sede (...) 2. Necessidade de segurança, como a tranquilidade (...) 3. A necessidade de aplicação, como o amor e a afeição (...) 4. As necessidades de respeito, como o status (...) 5. A necessidade de "individualização", como a auto-realização (...). (MERREL, 1977, p. 80)

O teórico Maslow identificou os estímulos adequados para que uma pessoa seja motivada, como frutos de necessidades, divididas em cinco grupos, conforme sua predominância e probabilidade.

- Psicológicas: - Contato humano; proteção; alimento; sexo – necessidades instintivas do ser humano.
- Segurança: - Sensação de segurança, ausência do medo.
- Sociais: - Contato com outras pessoas.
- Estima: - Reconhecimento e aprovação por parte de outras pessoas.
- Realização: - Aproveitamento do potencial individual, conquistas, sucesso. (CORADI, 1998, p.87)

Abraham Maslow acreditava que, motivar não era apenas satisfazer as necessidades psicológicas e de segurança, pois necessidades de outra natureza, conseqüentemente iriam surgir. Pois, saciada a necessidade, o estímulo desaparece. Quanto mais ambiciosa a pessoa, maior será o seu potencial de contribuição à empresa.

De acordo com essa teoria, dificilmente iremos atingir o topo da pirâmide, pois sempre haverão novos objetivos e sonhos.

"(...) toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento, porém quando uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado (...). " (CHIAVENATO, 1993, p. 169)

"Apenas a necessidades não satisfeitas são fontes de motivação."  
(MONTANA & CHARNOV, 1999, p.205)

São muitas as críticas feitas a esta teoria que fazem ressalvas sobre as dificuldades de se avaliar a teoria, a metodologia utilizada no processo de pesquisa, a dificuldade de se evidenciar que a satisfação de uma necessidade ative a necessidade seguinte, porém a principal crítica diz respeito à subjetividade do indivíduo, sendo extremamente difícil padronizar seus agentes motivadores.

“(...) existe certas necessidades que são aprendidas e adquiridas socialmente através da interação com o meio ambiente. (...) as pessoas que demonstram forte necessidade de realização são particularmente responsáveis aos ambientes de trabalho nos quais podem atingir o sucesso através de seus próprios esforços. Na realidade, a motivação pela realização é, em grande parte, uma teoria para empreendedores.” (MONTANA & CHARNOV, 1999, p. 203)

### 2.2.2 . Teoria ERC – Alderfer

A teoria desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer . A partir da teoria de Maslow e de novas pesquisas, a Teoria ERC concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém diverge da Teoria de Maslow em alguns pontos básicos.

Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades e que existia apenas três fatores essenciais para motivação:

Necessidade existencial: necessidades básicas de Maslow, ou seja, necessidades de sobrevivência;

Necessidades de relacionamento: o ser humano tem necessidade de relacionamentos interpessoais, ou seja, sociabilidade e relacionamento social;

Necessidades de crescimento: necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, etc; desenvolvimento do potencial humano.

Essa teoria adota o princípio de frustração-regressão, ou seja, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez.(SHERMERHORN & OSBORN, 1999, p.43)

### 2.2.3 . Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Tomando-se como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das

Necessidades. Ele defende sua teoria da motivação baseada no ambiente externo e no trabalho, concordando com Maslow no que diz respeito às necessidades serem sempre internas, mas discordando ao afirmar que quando as pessoas falam do sentimento de insatisfação, referem-se aos fatores extrínsecos ao trabalho e quando se referem a sentir-se bem estão se referindo a elementos intrínsecos. (HERZBERG, 1973, p. 53)

A motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. O oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho.” (HERZBERG, 1975, p. 7)

A motivação tem sido dependente de dois fatores:

- Fatores Higiênicos: referem-se às condições ambientais que envolvem o indivíduo no trabalho, como: condições gerais de trabalho, conforto, política da empresa, supervisão direta e salário, tendo origem instintiva. Esses fatores precisam ser constantemente satisfeitos, já que sua satisfação só é considerada por um curto espaço de tempo, uma vez que a partir do momento que os indivíduos vêem essa situação satisfeita, passam a incorporá-la como normal.

Fatores Motivacionais: são baseados no conteúdo do cargo, nas tarefas e nos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Tais fatores são baseados na necessidade de crescimento psicológico, tendo como características: a realização profissional, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si e a responsabilidade. (HERZBERG, 1973 p. 55)

O homem tem sido totalmente avaliado ou avaliado em sua essência, pela realização e pelo desenvolvimento pessoal. A principal característica desta teoria é a existência de um contínuo entre a satisfação e a insatisfação.

Segundo essa teoria, a motivação se encontra na reestruturação dos cargos, tornando-os mais desafiadores e gratificantes, elementos estes, que foram tirados dos mesmos pela excessiva especialização.

Muitas críticas foram feitas à teoria no que diz respeito à metodologia empregada sendo limitada ao seu modelo, sendo questionada a suposição que dois conjuntos de fatores operam primariamente em uma única direção.

#### 2.2.4 . Teoria de Likert

“Segundo Rensis Likert (MCGRAW HILL, 1967, p. 121) 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”.

O autor postula fatores fundamentais de sua teoria:

1) para um desempenho global na organização, é necessário a existência de um clima de confiança recíproca entre todos seus membros;

2) 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;

3) 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 sentiriam valorizados pelos superiores e pela organização, e em troca dessa valorização atingiriam padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho. Esta relação de liderança denominou de princípios de relação de suporte.

Uma conclusão de Rensis Likert é que os líderes centrados nos funcionários e que praticam uma supervisão mais geral alcançam maior produtividade na empresa do que os que se centravam nas tarefas, praticando supervisão cerrada. (CORADI, 1998, p.34)

### 2.2.5 . Teorias X e Y de McGregor

Com relação à motivação Douglas McGregor em 1957, segundo PRESS (1966, p. 101) instituiu as teorias X e Y. Estas teorias, que mostram óticas opostas no ambiente organizacional com relação a satisfação de seus profissionais.

Insatisfeito com a inadequação do modelo humanístico à realidade empresarial, Douglas McGregor, centrou seus estudos na relação entre o sucesso empresarial e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Chegou ao conceito de que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças do líder.

McGregor preocupou-se em comparar dois estilos opostos e antagônicos de administrar, que denominou de Teoria X e Teoria Y.

#### **Teoria X**

De acordo com PRESS (1966, p. 101) esta teoria considera que o ser humano naturalmente não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo quando possível. O homem é apresentado como um ser carente, que limita-se a fazer o necessário para subsistir não importando-se com a realização pessoal. Neste caso, a motivação é quase irrelevante, fazendo-se necessário para subsistir o uso da autoridade, os funcionários devem ser coagidos, controlados e punidos, garantindo a direção para que se possa obter atitudes para se chegar aos objetivos da organização.

Segundo esta teoria os indivíduos têm as seguintes características: passividade, fuga de responsabilidades, e mobilidade visando apenas o ganho como

recompensa.

Nesta teoria existe uma escassez de fatores motivacionais que ocorre porque administradores que utilizam esta ferramenta não levam muito em consideração os fatores psicológicos e subjetivos do indivíduo.

## **Teoria Y**

Contrariando a Teoria X, de acordo com PRESS (1966, p. 03), esta teoria tem como modelo o homem realizador, fundamentando-se na integração do indivíduo com os objetivos organizacionais.

A Teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

Segundo McGregor, a Teoria Y é geralmente aplicada nas empresas através de um estilo de direção baseado em uma série de medidas inovadoras e humanísticas, dentre as quais salienta as seguintes:

- a. Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades
- b. Ampliação do cargo para maior significado do trabalho
- c. Participação nas decisões mais altas e administração consultiva
- d. Auto-avaliação do desempenho

Conforme afirmação anterior a Teoria Y como base a integração, que assegura e valida a autoridade. Sugere auto-controle quando as necessidades empresa-funcionários são reconhecidas. No entanto, existe a dificuldade de integrar

os interesses pessoais e organizacionais.

#### 2.2.5.a. Contribuição de Chris Argyris

Dedicando-se ao estudo do comportamento empresarial. Seus estudos eram baseados na hipótese de que o indivíduo tem personalidade própria e não como uma acumulação de suas partes. Segundo Chris , é fundamental que as propriedades da organização e do indivíduo sejam diagnosticadas, evitando assim conflitos internos da empresa. Concluindo que as necessidades dos indivíduos tendem a ser incompatíveis com as exigências da organização. (WESLEY, 1978, p. 54)

Para o indivíduo manter-se psicologicamente saudável, precisa criar algumas regras informais:

1. Reduzir seu sentimento de dependência, submissão, subordinação e passividade
2. Minimizar a chance de submeter-se ao acaso do poder
3. Criar um mundo informal, com cultura e valores próprios

#### 2.2.6 . Teoria da Motivação de McClelland

“Após pesquisa a economia de diversos países em relação as condições assumidas por seus executivos, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando, deste modo um modelo baseado em três variáveis: necessidade de realização, de poder, e de afiliação”. McClelland (SHERMERHORN e OSBORN ,1999, p. 145).

Através de seus pressupostos, acredita-se que a motivação é dinâmica, e os três grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro, e se apresentam com diversas intensidades.

- **Necessidade de realização (nR):** é expressa pelos desejos e pela vontade de obter êxito. O desejo de realização é controlado por diversas forças como: necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades, de ser melhor, de ser eficiente.
- **Necessidade de Poder (nP):** se expressa através do controle para influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. Pessoas assim tem grande poder de argumentação e esse poder pode ser tanto positivo quanto negativo e procuram assumir cargos de liderança. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.
- **Necessidade de Afiliação (nA):** esta reflete o desejo de interação social, de contatos interpessoais, de amizades e de poucos conflitos. É expressa pelo conjunto de impulsos que levam o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos como, por exemplo, a amizade. Pessoas com essas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas.

McClelland procura através de sua teoria estabelecer pontos importantes a serem avaliados tais como o esforço do indivíduo em buscar feedbacks concretos, a eleição de modelos a serem seguidos, o estabelecimento de metas com propostas desafiadoras e um maior controle do indivíduo para com seus desejos.

### 2.2.7 . Teoria da Expectação de Vromm

A Teoria da Expectação foi desenvolvida por Vromm em 1964, baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho, fazendo com que tomem decisões selecionando o que mais lhe cabe no momento.

Enfoca-se seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Para o autor dessa teoria, a força motivacional que atrai o

indivíduo para o seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido, e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final. (BERGAMINI, 1997, p. 76)

Sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações, definiu-se alguns pressupostos:

- Comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;
- Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização;
- Os indivíduos apresentam necessidades, desejos e objetivos diferentes;
- Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseados em suas expectativas de quando um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

O Modelo de Vromm abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora.

- Por valência entende-se a força que um resultado tem sob o indivíduo quando confrontado com outros resultados, podendo ser positiva quando o indivíduo prefere obter determinado resultado ao invés de não obtê-lo; nula quando o indivíduo se posiciona de maneira indiferente diante dos resultados que irá obter; e negativa quando prefere não obter determinado resultado. É a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular, é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa.
- Já a instrumentalidade é a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. Dessa maneira, o dinheiro pode servir como exemplo quando considerado de alta instrumentalidade para quem deseja

obter bens materiais. É a relação entre o desempenho e a recompensa.

- A expectativa é a percepção pessoal que o indivíduo tem quanto às probabilidades de sucesso de cada caminho para se chegar ao objetivo almejado. Os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados.

- Força motivadora, é a representação de determinado resultado através de uma expectativa de ocorrência determinada.

Porém, essa teoria não foi exaustivamente testada de maneira empírica, dificultando sua validade, que ela é uma teoria racional, uma vez que as ações são previamente calculadas e pesadas. E finalizando, nem todos os fatores que influenciam na motivação pessoal tiveram relevância no processo.

#### 2.2.8 . Teoria da Equidade – J. Stacy Adams

“Segundo SHERMERHORN e OSBORN (1999, p. 147) John Stacy fundamentou os seus estudos no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, as comparando com as do seus colegas de trabalho”.

O nome Teoria da Equidade vem da relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados. É uma relação de comparação social.

A Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais. Quando essa relação resulta em um

sentimento de desigualdade, ocorre a Inequidade, podendo esta ser negativa, quando o trabalhador recebe menos que os outros e positiva, quando o trabalhador recebe mais que os outros.

Quando alguma dessas duas condições ocorrem, o indivíduo poderá se comportar da seguinte forma:

- Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- Poderá distorcer recursos e resultados;
- Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- Poderá provocar mudanças nos outros.
- E por fim, poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

Para a Equidade, o que pode parecer justo para o superior, pode não parecer justo para o subordinado, por isso, a maior importância recai sobre o que o ambiente percebe com justo e não sobre o que o gerente acredita ser justo.

### 2.3 . TRABALHO EM EQUIPE

Neste novo século, o homem não mais aceitará ser tratado como mera peça de uma engrenagem. Ele vai querer saber para que, para quem e por que trabalha. Buscará empresas que cultivem valores construtivos, que lhe permitam realizar o seu pleno potencial como ser humano.

Para grupos organizacionais sadios, a ética deve ser um de seus pilares. Através dessa, vai ser construída uma relação saudável homem x empresa.

A superação de antigos paradigmas de gestão, que tantos problemas

causaram ao ser humano, mostram-se não só eticamente desejável como também economicamente necessário.

As organizações tradicionais revelaram-se incapazes de oferecer respostas adequadas às atuais demandas sociais e organizacionais.

Os novos modelos de gestão resgatam valores simples, mas essenciais à construção de organizações adequadas às expectativas de seus membros de seus controladores e da sociedade que recebe seus produtos ou serviços.

Um elemento aglutinador do “status” grupal, e a liderança, que irá presidir os acontecimentos em seu redor emergente. Os grupos tendem a possuir uma liderança que, se formatada democraticamente, conhecerá o sucesso.

As organizações de alta performance, além de manterem pessoas com alta taxa de empregabilidade, também visam construir e manter equipes sinérgicas e competentes.

A discussão sobre o “trabalho em equipe” nos leva ao início do aprofundamento sobre a Qualidade Total. Onde o trabalho em equipe era o “segredo” do próprio resultado do processo. Bastava juntar algumas pessoas e solicitar-lhes que chegassem ao resultado.

No entanto, surgiram convicções como: “trabalhar em equipe reduz o ritmo das soluções”, “o grupo inibe as melhores propostas”, “em equipe alguns trabalham enquanto outros observam”.

Então por falta de melhores resultados o trabalho em equipe foi ficando um pouco desacreditado.

Porém, novas necessidades do trabalho em equipe voltaram à discussão, porque novas técnicas, fundamentadas na administração mais participativa,

solicitavam um maior envolvimento e funcionamento em equipe. Onde a necessidade de ganhos de tempo e produtividade com as células de produção e as equipes de engenharia simultânea, começaram a impulsionar o aprofundamento de compreensão sobre o trabalho em equipe, muitas vezes por meio da tentativa e erro, mas aprendeu-se mais. Surgindo então a necessidade de uma gestão, destacando a equipe como forma de resultado.

Em uma equipe as pessoas não são iguais, mesmo porque uma das contribuições fundamentais das equipes é a sua riqueza de diferenças. É preciso ter opiniões diferentes, baseadas nas diferentes experiências, formações e ponto de vista. É a contribuição da diversidade para um melhor resultado. Uma equipe também existe para contestar posições estabelecidas.

O mercado atualmente devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia, tem feito exigências de maiores conhecimentos das mais diferentes especialidades, e isso tem contribuído para o fortalecimento da necessidade de equipes. Ninguém poderia acumular, sozinho, todas as áreas de conhecimento necessários para o melhor atendimento das nossas necessidades atuais. Dependendo de uma equipe como nunca jamais aconteceu.

Em tempos de qualidade total, muito se tem falado do trabalho em equipe, de gestão participativa, do empowerment (delegação de poderes). Infelizmente, ações práticas nos levam a afirmar de que raramente assistimos um trabalho em grupo perfeitamente sincronizado em busca de uma elevada produtividade. Basicamente o motivo para que isso ocorra está centrado em nossas origens.

As características de uma equipe de alta performance se classificam em: liderança, alinhamento de propósitos, comunicação afetiva, uma visão comum do

futuro, foco no cliente, talentos criativos, rapidez de respostas, responsabilidades compartilhadas, senso de justiça, ética, etc.

Sendo uma sociedade espantosamente dinâmica, instável, desafiadora e ao mesmo tempo evolutiva. E sendo este o tempo. A adaptação a essa realidade, será cada vez mais uma questão de sobrevivência.

Hoje os sistemas de informação disponíveis nos oferecem uma infinidade de informações, cabe a nós, saber filtrá-las extraíndo o que há de melhor e o que realmente interessa para as tomadas de decisão. Sabendo diferenciar informação de poluição.

Competir na era do capital humano exige muito trabalho, esforço e determinação.

O ser humano com toda a sua potencialidade, tem sido a figura principal na formatação destes novos tempos e efetivamente pode fazer a diferença no sentido de construir não só empresas mais ágeis e lucrativas, mas também e principalmente um mundo justo e humano pois só assim terá valido à pena ter vivido estes novos tempos em que o capital humano é personagem principal desta nossa história.

Um grupo de pessoas trabalha em conjunto de forma coordenada para atingir objetivos quando possuem uma visão compartilhada. Cientes do poder de visão, os grupos podem buscar energias para realizar as transformações necessárias através de técnicas para explicitar e desenvolver essa visão.

O desempenho das organizações depende das pessoas aprenderem a trabalhar em equipe e não apenas individualmente.

O trabalho em equipe tem sido primordial na vida pessoal e profissional, pois uns tem dependido de outros e devendo construir uma sinergia, onde o trabalho

coletivo deve sobressair à soma das qualidades individuais. Um ponto importante vem sendo destaques dentro de um grupo não naturais e devem ser muito bem trabalhados para que o objetivo seja alcançado.

Todo esforço, todo tempo e toda dedicação deverá ser usado no essencial e no momento presente. O estabelecimento de metas específicas e um objetivo global devem estar claros, ou seja, deve-se jogar um jogo de cada vez, concentrando-se ao máximo para atingir a meta, com vistas no objetivo maior. Planejar sempre e replanejar quando necessário, devem ser tarefas implícitas em todas as atividades, pois quando não se sabe onde se quer chegar não chega-se a lugar algum.

Cada problema resolvido, cada vitória conquistada, por menor que seja, deve-se comemorar, mas com humildade, pois a vitória passada não garantirá uma vitória futura e que sempre devemos estar impulsionados para ir em frente, transpor novas barreiras, solucionar novos problemas e vencer novos desafios, pois são estes que nos fazem sempre crescer como profissionais e como seres humanos.

Equipes de alto desempenho fazem a diferença. O espaço das equipes vem sendo o mais adequado para exercitar uma abordagem eficaz de gerenciamento. Nelas as relações líder/liderados se manifestam plenamente, a coesão das pessoas com os objetivos a alcançar vem sendo testada e as habilidades de falar e ouvir devem ser continuamente equilibradas.

Mais importante que tudo, nas empresas em que verdadeiramente há um foco no cliente, o trabalho em equipe tem sido fundamental para tornar esta intenção uma realidade.

Contudo, características de muitas pessoas valorizam o individualismo. Em organizações algumas vezes existem sistemas sutis (ou nem tanto ...) de sabotar o

verdadeiro trabalho em equipe. Aí começa a brutal falta de coerência entre o que se diz e o que se pratica. As consequências desse ato são conhecidas por todos.

Muitos são os fatores que se constituem na base da construção de equipes de alto desempenho. Essas equipes tem um foco nos resultados e equilibra os processos internos com as pessoas e com a inovação.

Toma-se como características de Equipes de alto desempenho:

– Ter uma visão precisa do que querem alcançar: tanto grupos como equipes precisam ter clareza do que querem alcançar. Se esta visão puder de alguma forma estar conectada e contribuir para objetivos mais elevados, a motivação vem quase que naturalmente. Se esta visão puder adicionalmente ser fruto do consenso, tanto melhor, pois a participação é melhor que adesão, assegurando o maior comprometimento das pessoas. Todos se sentem "pais e mães da criança"

– Ter em alto grau habilidades interpessoais: é o conhecer a si mesmo e aos outros, e desenvolver a aceitação da diversidade de atuações e pontos de vista que vamos encontrar nas equipes. É preciso reconhecer, aceitar e celebrar que pessoas pensem e percebam a realidade de formas diferentes. E é só isto, é apenas diferente, nem melhor, nem pior. O conhecimento dos valores e formas de agir dos tipos rei, guerreiro, mago e amante tem ajudado enormemente às equipes a melhorarem seu desempenho, na medida em que ficam mais explícitos os potenciais e dificuldades de cada tipo.

– Saber resolver adequadamente seus conflitos: é natural que no trabalho em equipe surjam divergências de opinião. Cada um dos integrantes tem sua forma de ver a situação, tem seus valores e prioridades. Uma das habilidades a serem exercitadas é o "ouvir os outros". As pessoas que compõe a equipe precisam se

sentir livres para emitirem suas opiniões, sem medo de represálias. A comunicação deve fluir livre, clara e transparente. Colocar "panos quentes" não resolve conflitos, apenas os adia.

– Inovar e serem criativos. As idéias novas são abertamente discutidas, o que não significa que todas sejam viáveis e implementadas, mas o espaço de inovação e seus riscos são abertamente aceitos e estimulados na equipe.

– Ter uma liderança inspiradora: a coordenação das atividades usualmente é mandatória no trabalho em equipe, para fazer convergir os esforços individuais. O modelo "sargentão" deve ser transformado no modelo "maestro", junto ao desenvolvimento das competências. Os papéis de liderança são exercidos conforme as habilidades requeridas a cada momento, gerando um saudável rodízio de papéis. Há coerência entre o que o líder fala e o que faz, gerando com isto alta credibilidade

– Ter flexibilidade nas tarefas: as equipes exercem a flexibilidade, o que se opõe à definição rígida de papéis e tarefas. Numa equipe excelente não se ouve "isto não é tarefa minha" ou "esta não é uma atribuição de meu departamento". Todos estão comprometidos, há um sentido de finalização das tarefas, que leva ao cumprimento dos objetivos

– Criar um ambiente de confiança e cooperação: o sentimento dominante é que "estamos todos no mesmo barco". Nós remamos e nos esforçamos para colocar planos em ação, segundo o melhor de nossas habilidades e competências. Não existem subgrupos ou pessoas que ficam isoladas

– Integrar os novatos e investem na aprendizagem: esta é uma preocupação constante, para integrar pessoas novas ao espírito da equipe, assim como a postura de reciclagem e aprendizagem constante de todos os integrantes. A arrogância do

"já sabemos" ou "já aprendemos" é minimizada

– Reconhecer e recompensar desempenhos e esforços: as equipes e seus integrantes são reconhecidos e recompensados concretamente pelos seus esforços e pelo atingimento de suas metas. Os feitos da equipe são celebrados.

– Estimular o bom humor: um dos melhores indicadores do "estado de espírito" da equipe é o grau de bom humor e descontração. A existência de rancores, desmotivação, "corpo mole" e "cara feia" indicam a existência de dificuldades.

Quando estes fatores são sistematicamente buscados, a equipe se torna um lugar especial, no qual o individual e o coletivo se harmonizam, gerando resultados a todos.

A maioria das empresas têm a sua direção centralizada e autoritária onde, os empresários administram indivíduos e não grupos de pessoas. Porém deve-se ir além das habilidades individuais fazendo com que elas sejam aproveitadas em um ambiente de grupo, aprimorando continuamente a qualidade do produto e dos serviços.

A organização tem sido a grande responsável pelo desenvolvimento de equipes. Mas essa erra quando administra treinamentos de aprendizagem individuais. As pessoas precisam aprender juntas o que fazerem. Quando aprendem em conjunto, colocam em prática e capacidade de se comunicarem. Para se comunicarem precisam de determinados pontos de referência em comum.

O segredo está em proporcionar treinamentos em laboratórios de aprendizagem, fora do ambiente do trabalho, nos quais as equipes podem testar seus modelos mentais, experimentar diferentes estratégias de comportamento e

aprender sobre o desempenho nos negócios.

E o mais importante no trabalho em equipe, tem sido nunca se esquecer que: “o todo é maior que a soma das partes”. (MAITLAND, 1999, p. 67)

### 2.3.1 . Incentivos no Gerenciamento de Equipes

Não se discute a lógica do incentivo; as pessoas precisam de uma razão para fazer as coisas, e não ouse pensar em altruísmo, porque assim como as empresas existem em função do lucro, os profissionais trabalham pela remuneração. Gerentes sabem que precisam dar incentivos para motivar pessoas e vivem procurando jeitinhos para dar alguma coisa que resulte em que a equipe apresente os comportamentos desejados.

“Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta “renda psicológica” talvez seja o componente mais crítico do contrato.” (BUONO, 1992, p. 108)

Os incentivos não tem sido a maneira certa de encorajar o bom senso nem o comprometimento pessoal. Até porque, além de não incentivar boas atitudes, os incentivos podem encorajar coisas erradas. Pague para alguém ler um livro, e ele perderá o interesse pela história.

Nas atividades profissionais, a motivação humana basea-se no hábito, no senso de fazer a coisa certa, no senso de que pode ser bom no futuro, ou porque é

divertido. É disso que um gerente precisa se dar conta quando pesquisa uma alternativa para incentivo.

Qualquer gerente experiente pode imaginar o que aconteceria se introduzisse o hábito de aplicar recompensas em dinheiro. Essa atitude criaria uma cultura de exigir pagamento meramente pôr executar a obrigação.

“De acordo com Maslow (HARPER e ROW, 1970, P.49) a hierarquia das necessidades humanas, onde a realização pessoal estava no topo. E dependendo da importância que alguém atribua a ter dinheiro, a remuneração pode satisfazer alguma necessidade no alto da hierarquia”.

Punição também não tem sido uma boa ferramenta para motivar pessoas, embora seja uma maneira ótima de convencer pessoas.

A solução envolve conhecer as pessoas, do valor da base de dados, de elogiar quando contribuem, de dar aos colaboradores uma palavra do presidente a respeito da importância do trabalho, e de obter feedback das pessoas que contribuem.

Atualmente os especialistas estão divididos em dois blocos: uns acham que a remuneração funciona como um “motivador”; outros acham que ela não substitui a “motivação interior” da pessoa para fazer aquilo de que ela gosta ou que lhe dê a realização pessoal.

Talvez ambos estejam certos. Há pessoas que se sentem motivadas pelo sucesso financeiro de seus empreendimentos.

Há também pessoas que se sentem felizes fazendo alguma coisa de que gostam, desde que isso lhes dê o retorno financeiro mínimo necessário para uma sobrevivência digna. Nessa categoria estão trabalhadores muito especializados,

alguns artistas e outros que, em função de habilidades especiais, são procurados e bem remunerados pelo mercado.

Estão presas a armadilha do destino, as pessoas que trabalham em organizações, em sua vasta maioria, não têm uma percepção clara daquilo que gostam de fazer. Apenas aprenderam um ofício ou desenvolveram alguma habilidade, de forma não planejada, ao acaso, que lhes permite obter uma remuneração satisfatória. Fazem aquilo que sabem e não aquilo de que gostam. Pessoas que não tem coragem para tentar descobrir sua verdadeira vocação, que poderia dar a elas uma recompensa financeira igual ou maior do que o que elas conseguem com o que fazem hoje. Tem sido possível que boa parte desse grupo de pessoas, provavelmente continuará a responder bem a incentivos monetários (remuneração e benefícios), até eventualmente descobrir sua verdadeira vocação e mudar de carreira ou ramo de negócios.

Para algumas categorias de profissionais, a remuneração vem sendo um indicador de sua competência profissional, como os vendedores que recebem comissão, por exemplo.

No entanto, existem pessoas chamadas de “sonhadoras” e “irrealistas”, que se apegarão a alguma idéia que não dá dinheiro imediatamente, talvez até renunciem a confortos materiais para realizar seu ideal, apenas porque têm paixão por aquilo que estão fazendo. Eventualmente, terão sucesso e muito dinheiro.

O objetivo tornar-se a contribuição em um hábito, estimular para que as pessoas sintam, que o certo a fazer, e de convencê-las a achar divertido fazê-lo.

Mas tem sido preciso pensar estrategicamente, mudar cuidadosamente, cuidar da concorrência e eliminar os incentivos. Estes são os segredos do

gerenciamento de equipe.

### 2.3.2 . Teste de Funções dentro de uma Equipe

“Segundo MAITLAND (1999, p. 64) as diferenças individuais dentro de uma equipe tem sido chamados de ” Funções de Equipe de Belbin”, que é o modelo mais conhecido para tratar os hábitos de trabalho de um determinado número de equipes. Onde vai abranger mais aspectos, tais como, o estilo social, a predominância e também características emocionais”.

De acordo com Belbin, tem existido nove funções de equipe. Ao fazer o teste, a pessoa terá idéia de qual ou quais funções ela poderá exercer dentro de sua equipe.

### 2.3.3 . Funções de Equipe de Belbin

Toma-se como referência as funções existentes dentro de uma equipe e o papel a ser desenvolvido por cada uma delas, se divide em:

#### **O executor**

- Estável e controlado, transforma as idéias em tarefas administráveis, não se abalando facilmente. Uma mudança súbita nos planos pode derrubá-lo

### **O investigador de recursos**

- É simpático, calmo, tem originalidade pessoal que o distingue do planejador. E está sempre evitando que a equipe fique estagnada.

### **Coordenador**

- É estável, dominante, extrovertido e gerencia e coordena a equipe. Se apresenta como um líder social.

### **Modelador**

- É ansioso, dominante, extrovertido, modela os esforços da equipe, é impulsivo, impaciente, rápido para desafiar e rápido para responder a desafios e encara a equipe como uma extensão de seu próprio ego.

### **Planejador ou criador**

- É inteligente, difunde o que os outros criaram, sendo uma pessoa de idéias. E não consegue digerir bem críticas às suas idéias.

### **Monitor avaliador**

- É inteligente, estável, introvertido, faz sempre a análise imparcial das situações. Possui habilidades como: assimilação, interpretação e avaliação de grandes volumes de material complexo por escrito.

### **Trabalhador**

- É quem está mais ciente das necessidades de cada um. Ele é simpático,

popular, consegue acalmar os ânimos e é um bom ouvinte.

### **Finalizador**

- É ansioso e introvertido, verifica pessoalmente cada detalhe apresentando sempre um senso de urgência. Tem autocontrole, demonstra impaciência e intolerância com os membros mais informais da equipe.

### **Especialista**

- Tem um alto grau de perícia em sua área, é introvertido e está estritamente concentrado em seus conhecimentos e/ ou habilidades, não se interessa por assuntos de equipes ou pessoas que demandem maior abrangência e pode ser um tanto autônomo.

Após saber o seu papel dentro de sua equipe, MAITLAND (1999, p. 71) propôs as perguntas a seguir, que irá ajudar a não limitar a si mesmo e aos membros de sua equipe.

1. Será que sou exclusivo?
2. Até que ponto minha abordagem é importante para o que a equipe deseja alcançar?
3. Até que ponto meu comportamento deve ser natural e até que ponto devo conter meu estilo natural?
4. Quem é o mais diferente de mim?
5. Como posso trabalhar de forma eficaz com essa pessoa?
6. Quem mais se parece comigo?

7. Como evitar a “panelinha” com essa pessoa?

8. Como gostaria de me desenvolver pessoalmente por meio do trabalho com essa equipe? (MAITLAND, 1999, p. 66)

## 2.4 . PAPEL DO LÍDER

Para Chiavenato a motivação, é uma reação causada pelo ambiente externo, pelo convívio com os demais elementos do grupo e para com o seu líder. O homem também necessita de alguém que confie em sua capacidade de chegar a esses objetivos. Esta é uma importante parte da tarefa do líder.

Nesse novo século, o processo de desenvolvimento no interior organizacional envolverá, o surgimento de formações grupais que abrangem a figura ímpar do líder em uma constelação de pares. Os grupos serão revigorados e embalados pela consciência participativa, sob a moldura da eficiência e da eficácia, em uma permanente busca da efetividade.

Em uma empresa, cada gerente, independente da sua área de atuação, torna-se um gerente de recursos humanos. Assim, cada gerente é responsável pela administração do capital humano. Ele deve liderar sua equipe, recrutar e treinar o seu pessoal, deve comunicar e orientar o curso das ações, deve avaliar o desempenho de cada funcionário, propor mobilizações, etc.

O líder deve ser acessível, e essa acessibilidade deve transcender ao horário de trabalho, ele deve ser encontrado quando ocorrerem momentos de dúvida, de desânimo, de explosão de novas idéias, de arroubos de excitação com fatores que beneficiem a causa. Ele é o ponto de referência, tem que estar lá para aplaudir,

consolar, orientar, mostrar ângulos de visão.

É imprescindível, que o líder esteja também cheio de idéias e motivado. Deve observar os pontos que podem ser explorados, indicando caminhos que auxiliem este crescimento motivando sempre o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, incentivando-os a participarem em cursos, seminários, fornecendo literatura.

Para o trabalhador iniciante, que está cheio de força construtiva, o líder deve ser um verdadeiro degrau para que esse se apoie e possa se desenvolver.

Ao líder da equipe cabe, então, manter o entusiasmo da equipe "em alta". De forma prática isso significa:

- Estar em contato com os membros da equipe para: saber o que estão fazendo, atender aquilo que estão necessitando, esclarecendo dúvidas.
- Ser farto no elogios e comedido nas críticas.
- Relacionar sempre o resultado da equipe aos resultados da Instituição. Isto significa dar retorno do andamento global da entidade evidenciando como o trabalho do grupo contribui com isso.
- Ser uma pessoa alegre, otimista e responsável. Embora isso seja óbvio, às vezes o líder é tudo isso, mas não passa esta imagem para a equipe que dirige. Se isto acontecer não pode-se dizer que é um líder que motiva ou pelo menos sirva de exemplo, ao seu grupo.
- Reconhecer a individualidade de cada membro de sua equipe, acompanhando e reconhecendo os esforços de cada um conforme suas próprias peculiaridades. Por exemplo: alguém muito prático. (BERGAMINI e CODA, 1997, p. 35)

Toda equipe de trabalho eficaz pressupõe uma grande confiabilidade entre seus membros. Quem a dirige tem como principal missão fazer com que seus integrantes adotem as metas do grupo como próprias, eliminando possíveis contradições com as metas pessoais, além de gerar um ambiente propício para alcançá-los.

Funcionários tendem a buscar não apenas idéias dos seus líderes, mas eles realmente estão buscando por liderança.

Se é verdade que você é o quê você fala, o que se segue é que uma maneira

de se tornar um grande líder, começando a usar o vocabulário de um grande líder.

Cada sentença da lista abaixo indica uma forma de comportamento que tem a habilidade de inspirar os seus funcionários a atingir os alvos e objetivos da sua empresa.

a. "Eis aqui uma maneira de fazer isto." Leve a sério sua responsabilidade de ensinar. Compartilhe sua experiência e seu conhecimento com seu pessoal, mas não os force a fazer exatamente da sua maneira.

b. "Isso está muito bom!" Quando seus liderados preenchem sua expectativa, aprecie-os e agradeça-os.

c. "Esse trabalho precisa ser refeito." Quando liderados fracassam em preencher a sua expectativa, identifique o erro, sem, porém, condenar o autor do erro.

d. "O que será necessário para evitar que isto aconteça novamente?" Quando alguma coisa sai errada, esta é uma maneira eficiente de adquirir o compromisso da pessoa para fazer a coisa certa da próxima vez. É bem melhor deixar que o liderado lhe diga quais são os seus planos para consertar o erro do que você lhe dar a solução. O remédio deles pode fazer mais sentido, eles terão um compromisso maior e eles irão aprender como resolver problemas quando você não estiver por perto.

e. "Vamos fazer isso certo da próxima vez." Demonstre aos seus liderados como lidar com o fracasso. Apresente-os de duas maneiras: como uma experiência de aprendizado que pode prepará-los para o futuro e como um instrumento de maior resolução para uma carreira bem sucedida. Encoraje-os a tomar riscos calculados e fazer alguns erros bem intencionados.

f. "O que você precisa de mim?" Procure descobrir qual é a expectativa que eles têm da sua liderança. Descubra o que é que pode fazer para melhor servi-los e desta forma melhor capacitá-los a fim de preencher as suas expectativas.

g. "Como eu estou me saindo?" Adquira feedback sobre a sua performance em liderança. No caso de liderados se sentirem relutantes em darem uma resposta sincera, faça a pergunta desta maneira: "Diga-me pelo menos uma coisa que eu poderia ter feito naquele projeto que poderia ter facilitado os seus esforços?"

h. "Observe-me." Lidere pelo exemplo. Não se esqueça de um princípio vital em liderança. As pessoas fazem aquilo que as pessoas vêem.

i. "Qual é a sua idéia?" Os seus liderados são a sua maior fonte de recursos em como descobrir a melhor maneira de fazer as coisas mais rápidas, mais baratas, mais eficientes e melhores. Ao usar as suas idéias isso fará com que a auto-estima deles se eleve e consequentemente isso resultará numa maior criatividade coletiva.

j. "Eu estava errado." A maioria dos empresários - incorretamente - assumem que admitir erros ou se desculparem pelas suas ações farão com que os seus funcionários o tomem como uma pessoa fraca. Porém, o oposto é verdadeiro. As pessoas respeitam líderes que são grandes o suficiente para reconhecer seus erros e limitações.

k. "Nós estamos juntos nisto." Líderes bem sucedidos

convencem os seus liderados que os interesses deles e os seus são os mesmos. Porém, não é apenas suficiente dizer isso; é absolutamente fundamental respaldar essa declaração com ações se é que você deseja ganhar o respeito de sua equipe de trabalho. (FIELDLER E CHEMERS, 1981, p.103)

Em uma equipe, está em jogo objetivos comuns. Por isso, a confiança é algo imprescindível para o sucesso da equipe.

A confiança baseia-se no respeito e na verdade. Portanto, quem dirige uma equipe deve necessariamente possuir esses dois valores, de outro modo será incoerente na mais íntima ação que realize ou que proponha aos membros do grupo. Como se podem aceitar que se está disposto a dar confiança se não se reconhece os próprios erros ou dos demais?

Qualquer integrante de uma equipe que não assuma o compromisso com a verdade e o respeito pela pessoa, destruirá instantaneamente o nível de confiança já adquirido, ou, a possibilidade de alcançar algum. É muito mais difícil recuperar a confiança que preservá-la. Por esse motivo, valem a pena os esforços de não perdê-la.

A confiança gera reciprocidade e uma maior exigência nas relações interpessoais e na produtividade. Normalmente, cobra-se uma conduta de acordo com a expectativa gerada pelo crédito dado antes de atuar. Mas, neste âmbito, há uma variável que jamais se deve perder de vista: a liberdade que goza a pessoa para agir de um modo ou de outro. A confiança implica crer que o outro atuará da melhor maneira, na busca dos objetivos comuns.

Por isso, para aqueles que prezam viver o valor humano da confiança em suas equipes de trabalho é oportuno considerar as seguintes características e atitudes: em primeiro lugar, a paciência para exercitar uma confiança graduada e

progressiva, em segundo, a capacidade de comunicar-se, de dar abertura aos demais, seguida pela habilidade para conseguir coesão e unidade na equipe, a capacidade de suportar o risco de confiar. E finalmente, assumir um compromisso com a verdade.

O bom líder sabe perfeitamente a importância de se conseguir uma equipe de trabalho onde as pessoas se sintam convocadas a ser leais. Isso implica tempo.

Quem lidera uma equipe deve provocar situações para provar a confiança dos demais, com a intenção de fazer as correções necessárias. Assim conseguirá um clima de autogestão, de criatividade e de mudança.

Em um ambiente confiável, os controles serão mínimos para não prejudicar a eficiência, agilizando as tomadas de decisões. Obtém-se uma maior responsabilidade da equipe, gerando cooperação entre seus integrantes.

E por fim, ter uma real consciência que é possível que seu liderado venha a superá-lo em competência e conhecimento e que isto somente coroará e dignificará o seu trabalho.

### 3. METODOLOGIA

A principal preocupação na escolha do assunto de pesquisa e suas variáveis componentes recaiu na urgente necessidade das organizações fazerem uma reflexão sobre o seu ambiente interno, e o conjunto de fatores que caracterizam o nível de satisfação e insatisfação dos seus colaboradores e das demais pessoas que com eles interagem.

O modelo do trabalho trata de assunto de natureza exploratória, buscando e estabelecendo relações de causas e efeito. Onde se busca estabelecer relações de causa e efeito. O mais importante deste estudo, é que ele se baseia única e exclusivamente em nossa revisão da ampla e rica literatura disponível sobre o tema abordado, onde a busca é de avaliar as diversas opiniões e discussões dos diversos autores.

Em primeira análise foi focado a Motivação, a sua formação e o seu conceito, discutindo a sua consequência, as principais técnicas para alcançá-la e os fatores que levam a uma desmotivação.

Nesse mesmo capítulo foi apresentado as principais teorias motivacionais, levando em conta a importância que cada um tem no comportamento humano.

Em seguida foi enfatizado a importância da força do trabalho em equipe, levantando algumas das características de uma equipe de alto desempenho e modelo de gerenciamento através de incentivos. Citando Belbin e seu Teste de Funções para um maior entendimento do papel de cada um dentro da equipe.

Foi discutido o papel do líder em um ambiente sujeito à transformações.

A fim de viabilizar um aprofundamento do assunto de pesquisa, será

apresentado uma Pesquisa de Clima Organizacional que permitirá a identificação do problema e a sua análise. Segundo Gil (1996, p. 133) “o estudo de caso é uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. O é um exemplo que poderá ser recomendado para a sua aplicação na Receita Estadual do Paraná.

A conjuntura econômica, no que se refere às macro-políticas econômicas que a administração federal vem imprimindo desafios maiores na área pública. Tem feito com que as organizações invistam em reestruturação nos seus mais diversos níveis, tais como equipamentos “lay-out” de agências e treinamento de pessoal.

Este é o que motivou a elaboração do presente estudo, pois é através das pessoas que se implementa a mudança.

Para nortear as pesquisas foi consultado inúmeros autores e suas obras e artigos literários, destacando entre eles:

Stephen R. Covey, Mauro Benucci, Floriano Serra, Gustavo G. Boog, Roberto Coda, Keith Davis, Jonh W. Newtron, Marcos Vinícius Carvalho Rodrigues, Paul Hersey, Kenety Blanchard, Idalberto Chiavenato, Ênio Resende, Paulo R. Benaiter, Iain Maitland, J. Bilhim, Gil Antônio Carlos e tantos outros conceituados autores de obras voltadas para o meio empresarial.

Através das obras destes e mais alguns autores, foi adquirido e elevado o grau de “conhecimento”, que possibilitou a conclusão deste trabalho.

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO DE PESQUISA

Em meio a essa era de mudanças e transformações as empresas estão preocupadas em se manterem no mercado. No setor público, essa preocupação também existe.

O serviço público no Brasil é um dos piores setores em questão de qualidade.

E infelizmente, eles hoje são os maiores fornecedores de bens e serviços em nosso país. Sendo assim, a qualidade de vida dos brasileiros depende da qualidade de bens e serviços prestados pelo órgão público.

As organizações públicas tem procurado várias formas para encantar seus clientes, desenvolvendo sempre novas tecnologias em informática, que atendam às suas necessidades.

E como em qualquer outro setor, o setor público também tem falhado na sua busca pela qualidade. Se esquecendo do aspecto humano do serviço prestado, deixando de lado as necessidades de seus clientes internos, levando-os a desmotivação que, por sua vez, irá refletir no atendimento ao cliente externo. Esses precisam de qualidade de vida no trabalho, ou seja, eles necessitam de um ambiente interno que os motivem a executarem as suas tarefas buscando a excelência, conquistando assim a fidelização de seus clientes externos.

Através da pesquisa de clima organizacional, é possível identificar as expectativas dos clientes internos e externos em relação à qualidade de vida no trabalho e a qualidade do serviço prestado.

Atualmente a insatisfação do cliente externo com o serviço público é muito grande. Esse perde horas em uma fila de espera, e às vezes é atendido por

funcionários lentos, com má vontade e desqualificados, administração na agência muitas vezes não funcionam e outras cheias de burocracia. E por outro lado esses órgãos possuem equipamentos obsoletos, não padronizados e com defeitos.

É necessário que o serviço público seja diagnosticado para que ocorra uma grande mudança. Uma característica marcante, no que se refere às políticas de recursos humanos, que distingue o serviço público do privado, tais políticas foram concebidas para trabalhar com um corpo funcional mais estável, não podendo demitir ou contratar ou realizar cursos e/ ou treinamento a qualquer momento sem passar pelo processo de licitação pública.

Os administradores por muito tempo apenas se preocuparam com a eficiência da máquina como meio de produtividade, esquecendo-se do homem. Mas com o surgimento da Escola das Relações Humanas eles voltaram a sua atenção e preocupação para o homem e suas necessidades.

À seguir, para um melhor entendimento, será apresentado uma Pesquisa de Clima Organizacional, que poderá ser adotado pela Receita Estadual do Paraná.

#### 4.1 . PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA GAMA

As organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes devido as mudanças constantes ocorridas no cenário mundial. A crescente transformação de produtos e serviços em *commodities* faz desvanecer rapidamente os diferenciais competitivos, forçando as organizações a continuamente criarem mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade.

Novas visões têm sido propostas sobre quais vetores organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos. As mudanças estão acontecendo rapidamente principalmente na área empresarial. Estas mudanças têm trazido ameaças à sobrevivência das empresas em todo o mundo, é conhecido exemplos de empresas que até então aparentemente inexpugnáveis, porém devido a rapidez das mudanças, tiveram sua sobrevivência ameaçada.

A informação passou a ser o estopim das grandes alterações influenciando na forma como as empresas competem entre si. Em um ambiente como o atual, onde a excelência empresarial é exigida continuamente, o grande desafio do sistema de informação gerencial, face à competitividade, está em fornecer informações corretas e oportunas.

Outro ponto que favorece o sistema gerencial é o conhecimento do clima organizacional entre seus empregados. Quais são suas expectativas, quais os problemas identificados pelos empregados em cada nível organizacional, em relação ao ambiente de trabalho se existe aceitação de todos. O nível gerencial para obter sucesso em seu empreendimento tem que ter em mente que todo processo organizacional e empresarial é composto por pessoas, e nelas deve-se concentrar uma busca de melhoria constante.

O sucesso de um empreendimento está no seu propósito principal, naquilo que está definido na sua missão e visão, na sua definição estratégica. Há necessidade de entender como funciona o complexo empresarial, o processo da organização, e dotá-la de instrumentos que indiquem como está o clima organizacional na empresa, identificar os pontos negativos e positivos e proporcionar

meios para que cada responsável em cada atividade na empresa possa corrigir o rumo com agilidade e eficácia, aumentando assim o grau de comprometimento de todos os empregados.

Um dos mecanismos que favorece o conhecimento do clima organizacional é o PCO (Pesquisa de Clima Organizacional), que fornecerá à gerência subsídios para a melhoria contínua do clima, que certamente influenciará nos resultados produtivos da empresa.

O caso que será apresentado será de uma empresa do setor moveleiro, a qual será denominada por uma questão de ética, por Empresa GAMA.

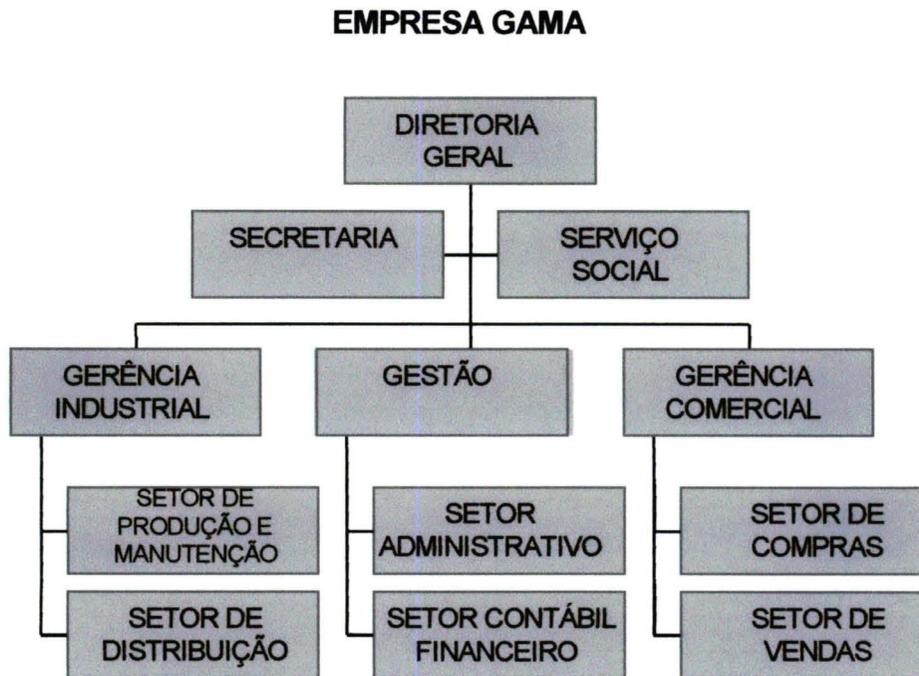
#### 4.2 . APRESENTAÇÃO DA EMPRESA GAMA

A Empresa Gama atua no mercado há mais de 15 anos, sendo muito bem conceituada pela qualidade oferecida em seus produtos, porém apresentou no 1º semestre de 2003, uma queda de 16% em relação ao mesmo período em 2002, na sua rentabilidade.

A princípio os gestores acreditaram que esta queda era em virtude da recessão na economia, mas através de dados obtidos com empresas concorrentes, constatou-se que a maior queda ocorrerá na Empresa Gama.

Realizou-se então uma reunião entre seus dirigentes, onde levantaram um diagrama de Causas e Efeito com diversas possibilidades que poderiam justificar a baixa na rentabilidade, e chegou-se a conclusão que o 1º passo a ser dado para conhecimento dos pontos positivos e negativos da organização, seria através de uma Pesquisa de Clima Organizacional.

É mister apresentar a estrutura organizacional da Empresa Gama, através do organograma atual da Empresa.



**Figura 1:** Organograma Estrutural da Empresa GAMA

ALTA DIREÇÃO (DIRETORIA): 2 DIRETORES (que respondem por todas às áreas)

#### **QUADRO FUNCIONAL:**

SECRETARIA: 2 EMPREGADOS

SERVIÇO SOCIAL: 1 PSICÓLOGO E 1 ASSISTENTE SOCIAL

GERÊNCIA INDUSTRIAL: 1 EMPREGADO

SETOR DE PRODUÇÃO: 24 EMPREGADOS (toda a área operacional)

SETOR DE DISTRIBUIÇÃO: 8 EMPREGADOS (entregas)

GESTÃO: 1 EMPREGADO

SETOR ADMINISTRATIVO: 2 EMPREGADOS

SETOR CONTÁBIL FINANCEIRO: 4 EMPREGADOS

GERÊNCIA COMERCIAL: 1 EMPREGADO

SETOR DE COMPRAS: 5 EMPREGADOS

SETOR DE VENDAS: 12 EMPREGADOS

**TOTAL DE 62 EMPREGADOS**

Os temas abordados na Pesquisa de Clima Organizacional foram os seguintes:

- Estilo Gerencial;
- Comunicação;
- Motivação
- Desenvolvimento Pessoal;
- Condições de trabalho;
- Reconhecimento e Justiça.

Cada um dos temas é composto de 6 questões, com cinco alternativas cada, como será apresentado em seguida:

Foi solicitado às áreas de apoio, Secretaria e Serviço Social, que na identificação da área assinalassem Gestão, ficando a estrutura com a seguinte divisão:

GERÊNCIA INDUSTRIAL: 33 EMPREGADOS (53% do quadro funcional)

GESTÃO: 11 EMPREGADOS (18% do quadro funcional)

GERÊNCIA COMERCIAL: 18 EMPREGADOS (29% do quadro funcional)

TABELA 1 – Formulário da Pesquisa de Clima Organizacional – EMPRESA GAMA - 2003

 <b>PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		 Muito Ruim	Ruim	Regular	Bom	 Muito Bom	Ótimo
9	1. <b>Você é motivado pelo seu chefe para dar o melhor de si</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10	2. <b>Sente à vontade para falar com qualquer pessoa da direção</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12	3. <b>O seu chefe informa sobre o que acontece na empresa</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14	4. <b>Os chefes agem de acordo com o que falam no setor</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15	5. <b>Este é um lugar seguro para trabalhar</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16	6. <b>O funcionário é estimulado a dar idéias e sugestões?</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17	7. <b>As promoções são dadas de forma justa</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
37	8. <b>Você tem vontade de vir para o trabalho?</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19	9. <b>Sua carga de trabalho exige esforços adicionais</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
48	10. <b>Você gosta do que faz?</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22	11. <b>Existe planejamento antecipado no setor de tudo que deve ser realizado</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24	12. <b>Tem instruções adequadas para realizar seu trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
26	13. <b>Sugestões de melhoria dos trabalhadores são aceitas pela chefia</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
28	14. <b>Você conhece os objetivos principais da empresa</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
50	15. <b>Você acha que as pessoas sentem orgulho de trabalhar aqui?</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
57	16. <b>Você está satisfeito em trabalhar na GAMA?</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
29	17. <b>Os chefes cumprem o que prometem</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
31	18. <b>Os colegas do setor colaboram uns com os outros?</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
32	19. <b>As instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33	20. <b>As pessoas são valorizadas no seu trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9	21. <b>Você é motivado pelo seu chefe para dar o melhor de si?</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
36	22. <b>Você é bem informado aos assuntos mais importantes da empresa</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
39	23. <b>Os empregados são reconhecidos pelos bons resultados que lançam</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
40	24. <b>Existem ações para o bem-estar dos empregados no trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
42	25. <b>Conhece claramente a opinião do seu chefe sobre seu trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
45	26. <b>Seu chefe elogia quando o trabalho corresponde ao solicitado</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
47	27. <b>Tem o apoio do chefe para o bom desempenho das atividades</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
49	28. <b>O seu cargo está sendo remunerado adequadamente</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
52	29. <b>Você acha que o Recompensar é justo</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
53	30. <b>A empresa tem preocupação com a Segurança do Trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
55	31. <b>A empresa é clara e objetiva na divulgação de suas informações</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
56	32. <b>Seu chefe sabe coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
60	33. <b>A comunicação entre setores é clara</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
62	34. <b>Avale o tratamento do seu chefe em relação ao seu trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
63	35. <b>Como você avalia a divulgação dos valores da empresa</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
65	36. <b>Equipamentos são adequados para a realização do seu trabalho</b>	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Area de atuação: ( ) Industrial ( ) Administrativo ( ) Comercial

Comentários: \_\_\_\_\_

Fonte: Empresa GAMA

Os números que aparecem a margem esquerda, fora da tabela, estão relacionados com as questões dos temas apresentados, como mostra-se à seguir:

❖ **Estilo Gerencial**

- 10. Sente à vontade para falar com qualquer pessoa da direção?
- 14. Os chefes agem de acordo com o que falam no setor?
- 22. Planejamento antecipado no setor de tudo que deve ser realizado?
- 29. Os chefes cumprem o que prometem?
- 42. Conhece claramente a opinião do seu chefe sobre seu trabalho?
- 62. Avalie o tratamento do seu chefe em relação ao seu trabalho

❖ **Comunicação**

- 12. O seu chefe informa sobre o que acontece na empresa?
- 28. Você conhece os objetivos principais da empresa?
- 36. Você é bem informado aos assuntos mais importantes da empresa?
- 55. A empresa é clara e objetiva na divulgação de suas informações?
- 60. A comunicação entre setores é clara?
- 63. Como você avalia a divulgação dos valores da empresa?

❖ **Motivação**

- 9. Você é motivado pelo seu chefe para dar o melhor de si?
- 30. O funcionário é estimulado a dar idéias e sugestão?
- 37. Você tem vontade de vir para o trabalho?
- 48. Você gosta do que faz?
- 50. Você acha que as pessoas sentem orgulho de trabalhar aqui?
- 57. Você está satisfeito em trabalhar na GAMA?

### ❖ **Desenvolvimento Pessoal**

- 9. A empresa oferece cursos e oportunidade de desenvolvimento?
- 24. Você tem oportunidade de subir na carreira?
- 26. Treinamento são colocados em prática no seu dia-a-dia?
- 45. Os chefes são competentes para o cargo?
- 47. Você tem capacidade necessária para o exercício da função?
- 56. Tem instruções adequadas para realizar seu trabalho?

### ❖ **Condições de trabalho**

- 15. Este é um lugar seguro para trabalhar?
- 19. Sua carga de trabalho exige esforços adicionais?
- 32. As instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho?
- 40. Ações / para o bem-estar dos empregados no trabalho?
- 53. A empresa tem preocupação com a Segurança do Trabalho?
- 65. Equipamentos são adequados para a realização do seu trabalho?

### ❖ **Reconhecimento e Justiça**

- 16. As promoções são dadas de forma justa?
- 31. Reconhecimento pelo bom trabalho e esforço extra dos empregados?
- 33. As pessoas são valorizadas no seu trabalho?
- 39. Os empregados são reconhecidos pelos bons resultados que lançam?
- 49. O seu cargo está sendo remunerado adequadamente?
- 52. Você acha que o Recompensar é justo?

Os formulários do PCO, foram entregues dia 13/10/2003, às 17hs, solicitando a devolução dos mesmos para às 8hs do dia 16/10/2003.

Para preservar o caráter confidencial da pesquisa, dar credibilidade ao processo e respaldo ao empregado, foi colocada uma única urna na guarita onde fica localizado o cartão ponto, para depósito dos formulários dobrados em quatro partes.

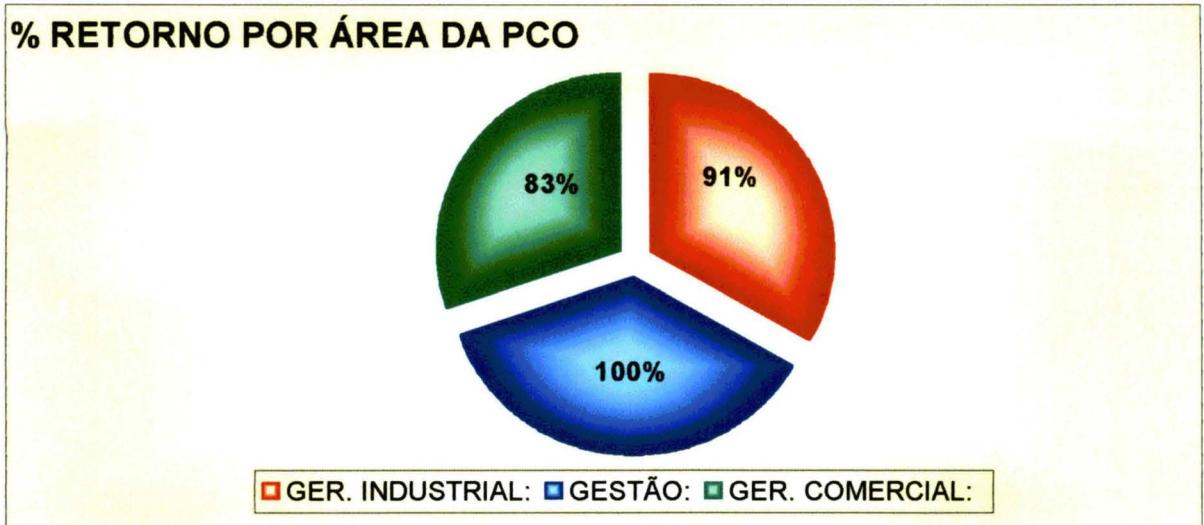
No dia 16/10/2003, às 8:30hs a urna foi transportada para o Setor Contábil para o tabulamento das respostas. Dos 62 formulários entregues, 56 foram devolvidos, perfazendo um total de 90% de aproveitamento da PCO, sendo que o aproveitamento por área ficou distribuído da seguinte forma:

**TABELA 2 – Retorno dos Formulários da PCO por Área**

ÁREAS	formulários entregues	total empreg. área	% empreg. área	formulários devolvidos	total empreg. área	%empreg. área	%retorno por área
<b>GER INDUSTRIAL:</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>53%</b>	<b>1</b>	<b>30</b>	<b>48%</b>	<b>91%</b>
PRODUÇÃO:	24			21			
DISTRIBUIÇÃO:	8			8			
<b>GESTÃO:</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>18%</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>
SECRETARIA:	2			2			
SERVIÇO SOCIAL:	2			2			
ADMINISTRATIVO:	2			2			
CONT./FINANC.:	4			4			
<b>GER COMERCIAL:</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>29%</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>24%</b>	<b>83%</b>
COMPRAS:	5			4			
VENDAS:	12			10			

Fonte: Empresa GAMA

**GRÁFICO 1:** % Retorno por Área da PCO (Pesquisa de Clima Organizacional)



**Fonte:** Empresa GAMA

Constatou-se que a área da Gestão foi a que apresentou o melhor índice de aproveitamento da Pesquisa de Clima Organizacional, com retorno de 100% dos formulários.

No dia 17/10/2003 às 18:15hs, os resultados da PCO foram entregues ao diretores, para análise.

#### 4.3 . RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL, REALIZADA NA EMPRESA GAMA.

TABELA 3 – Demonstrativo da Classificação e a média do Tema por Área

TEMA POR ÁREA	CLASSIFICAÇÃO					
	MUITO RUIM	RUIM	REGULAR	BOM	MUITO BOM	ÓTIMO
<b>ESTILO GERENCIAL - MÉDIA</b>	5%	11%	33%	37%	25%	0%
GERÊNCIA INDUSTRIAL	5%	11%	64%	14%	6%	
GESTÃO			25%	50%	25%	
GERÊNCIA COMERCIAL			10%	46%	44%	
<b>COMUNICAÇÃO - MÉDIA</b>	4%	12%	39%	47%	22%	0%
GERÊNCIA INDUSTRIAL	4%	12%	48%	30%	6%	
GESTÃO				70%	30%	
GERÊNCIA COMERCIAL			30%	40%	30%	
<b>MOTIVAÇÃO - MÉDIA</b>	0%	0%	23%	55%	30%	0%
GERÊNCIA INDUSTRIAL			25%	40%	35%	
GESTÃO				75%	25%	
GERÊNCIA COMERCIAL			20%	50%	30%	
<b>DESENV. PESSOAL - MÉDIA</b>	15%	23%	30%	40%	35%	0%
GERÊNCIA INDUSTRIAL	15%	35%	50%			
GESTÃO		10%	20%	40%	30%	
GERÊNCIA COMERCIAL			20%	40%	40%	
<b>CONDIÇÕES DE TRABALHO - MÉDIA</b>	20%	40%	28%	25%	40%	0%
GERÊNCIA INDUSTRIAL	20%	40%	35%	5%		
GESTÃO			30%	30%	40%	
GERÊNCIA COMERCIAL			20%	40%	40%	
<b>RECONHEC. E JUSTIÇA - MÉDIA</b>	37%	20%	25%	28%	0%	0%
GERÊNCIA INDUSTRIAL	50%	40%	10%			
GESTÃO	20%	10%	40%	30%		
GERÊNCIA COMERCIAL	40%	10%	25%	25%		

Fonte: Empresa GAMA

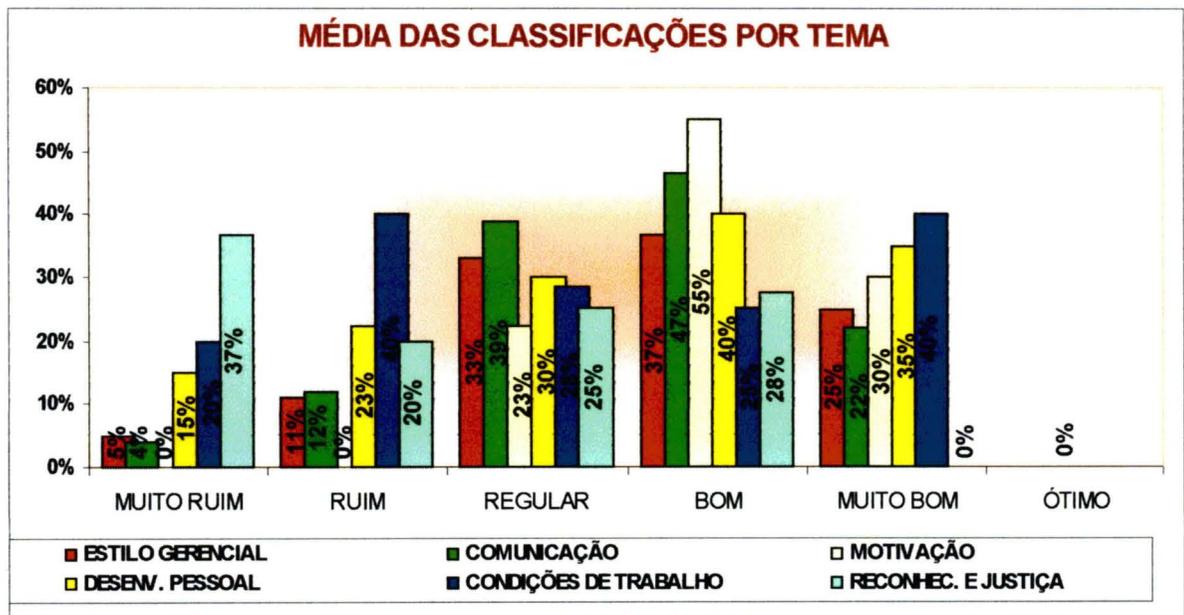
Na tabela 3, apresentou-se a média de classificação de cada um dos temas abordados na PCO, dentro da Gerência Industrial, da Gestão e da Gerência Comercial, para efeitos de conhecimento das médias dentro de cada área.

**TABELA 4:** Demonstrativo da Média de Classificação por Tema

TEMAS	MÉDIAS DAS CLASSIFICAÇÕES					
	MUITO RUIM	RUIM	REGULAR	BOM	MUITO BOM	ÓTIMO
ESTILO GERENCIAL	5%	11%	33%	37%	25%	0%
COMUNICAÇÃO	4%	12%	39%	47%	22%	0%
MOTIVAÇÃO	0%	0%	23%	55%	30%	0%
DESENV. PESSOAL	15%	23%	30%	40%	35%	0%
CONDIÇÕES DE TRABALHO	20%	40%	28%	25%	40%	0%
RECONHEC. E JUSTIÇA	37%	20%	25%	28%	0%	0%

Fonte: Empresa GAMA

A tabela 4, apresenta um resumo da tabela 3, onde só estão mencionados os temas abordados na Pesquisa de Clima Organizacional e suas respectivas médias dentro das classificações.

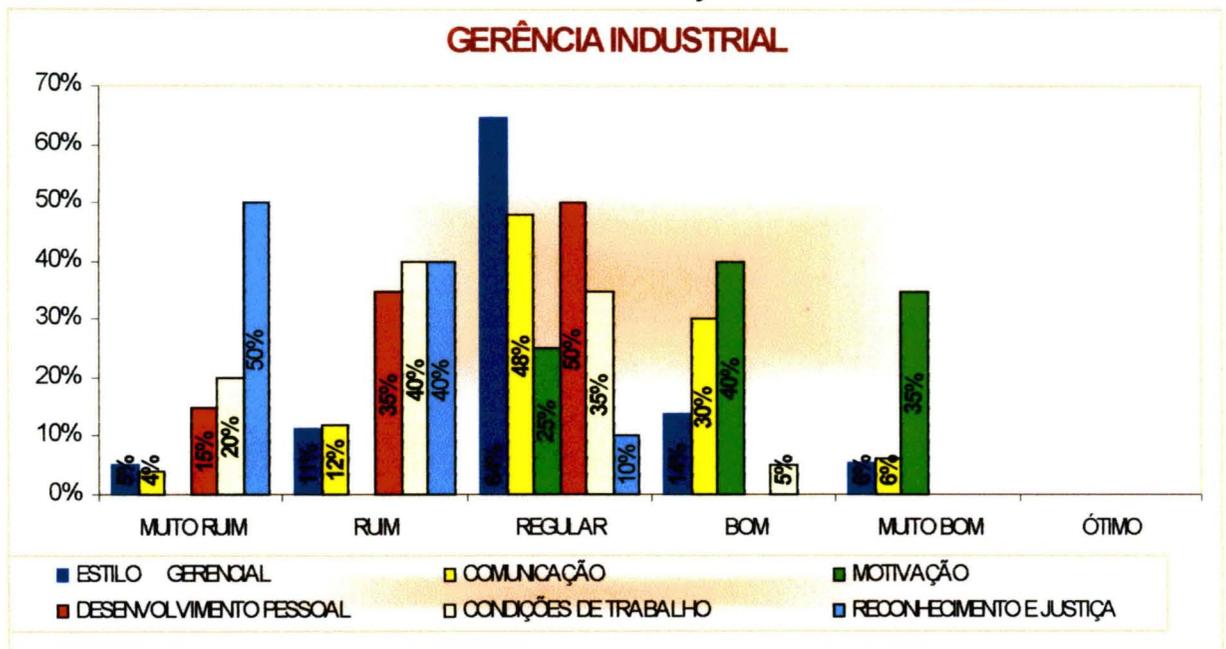
**GRÁFICO 2:** Média das Classificações por Tema Abordado na PCO

Fonte: Empresa GAMA

**TABELA 5:** Demonstrativo do % de Classificação da Gerência Industrial

GERÊNCIA INDUSTRIAL	ESTILO GERENCIAL	COMUNICAÇÃO	MOTIVAÇÃO	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECONHECIM. E JUSTIÇA
MUITO RUIM	5%	4%		15%	20%	50%
RUIM	11%	12%		35%	40%	40%
REGULAR	64%	48%	25%	50%	35%	10%
BOM	14%	30%	40%		5%	
MUITO BOM	6%	6%	35%			
ÓTIMO						
<b>MÉDIA</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>

Fonte: Empresa GAMA

**GRÁFICO 3:** Demonstrativo do % de Classificação da Gerência Industrial

Fonte: Empresa GAMA

Na área da Gerência Industrial, um item de grande relevância em todo e qualquer processo produtivo, apresentou o pior desempenho, pois 64% dos empregados acham o estilo gerencial regular, este é um ponto estratégico que requer uma ação imediata para um aumento na rentabilidade, pois um dos principais papéis exercidos pelos líderes é o de motivar e dar condições para o empregado

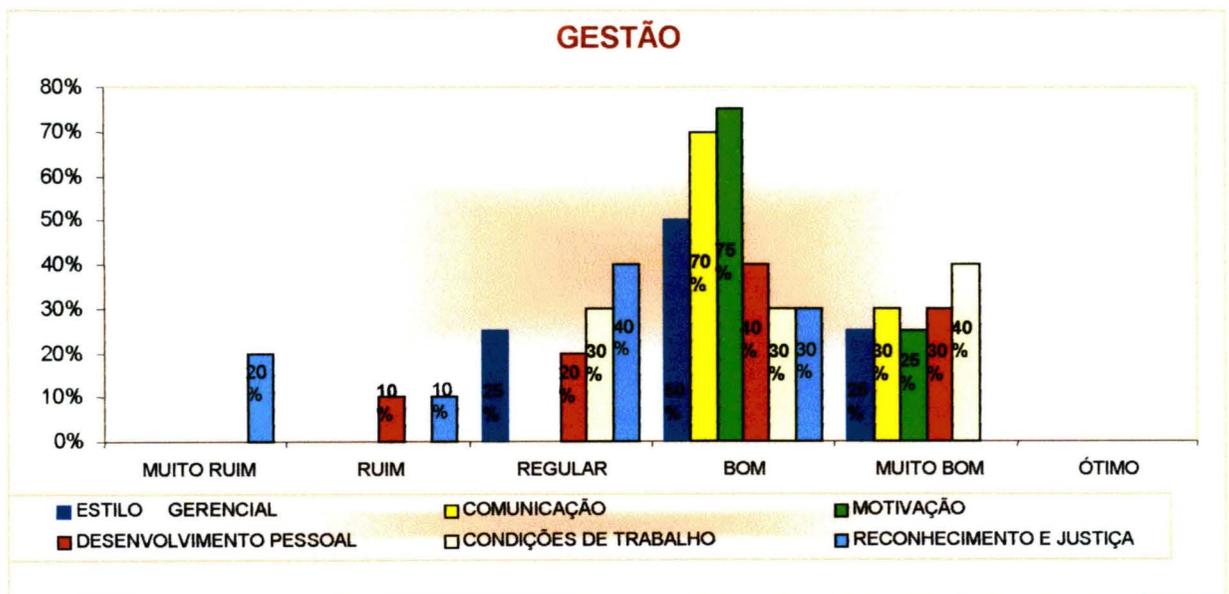
adquirir novos conhecimentos o que lhe proporcionará um crescimento não só profissional como também pessoal, e pode ser constatado pelos dados tabulados na Gerência Industrial, que após o Estilo Gerencial que apresenta um alto índice de insatisfação, vêm os itens Desenvolvimento Pessoal e Reconhecimento e Justiça, que dependem de uma ação direta da Gerência.

**TABELA 6:** Demonstrativo do % de Classificação da Gestão

GESTÃO	ESTILO GERENCIAL	COMUNICAÇÃO	MOTIVAÇÃO	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECONHECIMENTO E JUSTIÇA
MUITO RUIM						20%
RUIM				10%		10%
REGULAR	25%			20%	30%	40%
BOM	50%	70%	75%	40%	30%	30%
MUITO BOM	25%	30%	25%	30%	40%	
ÓTIMO						
<b>MÉDIA</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>25%</b>

Fonte: Empresa GAMA

**GRÁFICO 4:** Demonstrativo do % de Classificação da Gestão



Fonte: Empresa GAMA

A área de Gestão apresentou resultados que demonstram uma tendência

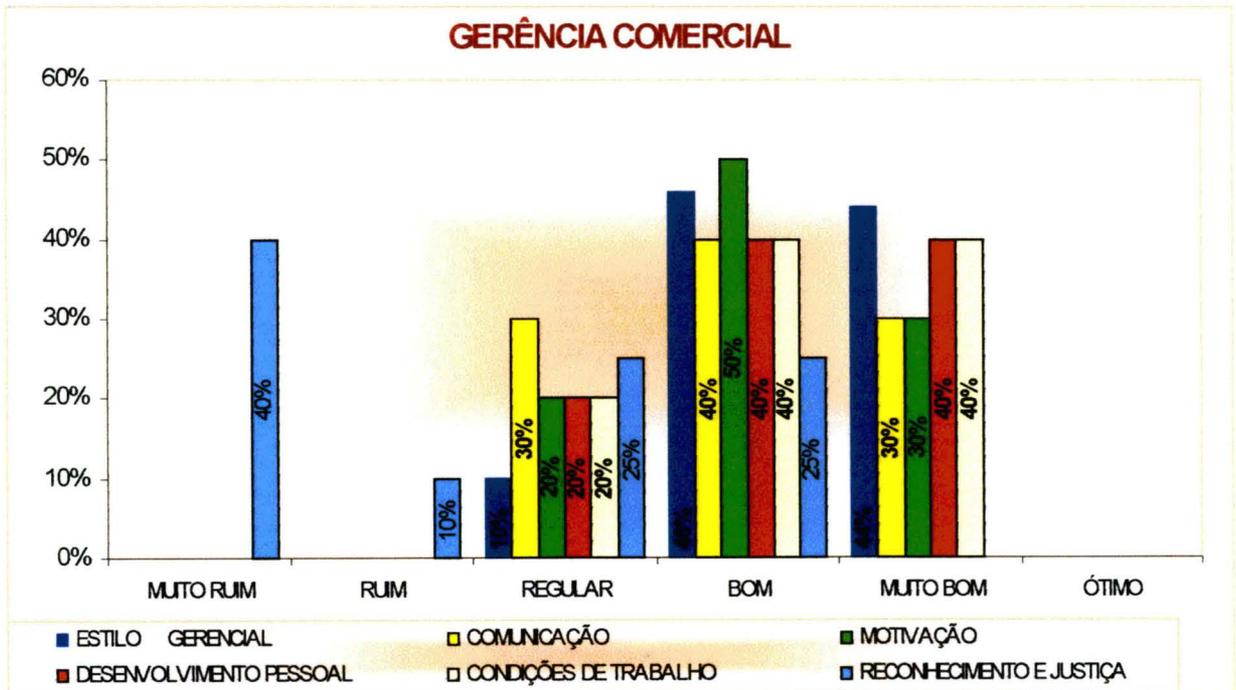
positiva em relação aos itens abordados, havendo apenas uma certa propensão ao negativismo quando se trata do item Reconhecimento e Justiça.

**TABELA 7:** Demonstrativo do % de Classificação da Gerência Comercial

GERÊNCIA COMERCIAL	ESTILO GERENCIAL	COMUNICAÇÃO	MOTIVAÇÃO	DESENVOLVIMENTO PESSOAL	CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECONHECIMENTO E JUSTIÇA
MUITO RUIM						40%
RUIM						10%
REGULAR	10%	30%	20%	20%	20%	25%
BOM	46%	40%	50%	40%	40%	25%
MUITO BOM	44%	30%	30%	40%	40%	
ÓTIMO						
<b>MÉDIA</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>25%</b>

Fonte: Empresa GAMA

**GRÁFICO 5:** Demonstrativo do % de Classificação da Gerência Comercial



Fonte: Empresa GAMA

A análise da tabela 7 e do gráfico 5, representa um certo balizamento nas classificações dos temas, mantendo 83% das médias calculadas, um índice de

aproximadamente 33%, havendo como nas outras áreas uma queda de avaliação no tema Reconhecimento e Justiça, que pelos dados tabulados de todas as áreas, parece ser o principal ponto negativo da empresa, muito embora constata-se que o item que apresentou uma melhor performance foi a Motivação, que pela análise pode-se constatar que as questões levantadas para este item possuem um embasamento no Reconhecimento e Justiça, uma das probabilidades para esta ocorrência pode ser o fato de que das 6 questões do item Motivação, 2 dependem de uma ação direta por parte da chefia, enquanto as outras 4 questões só dependem do funcionário, dá sua opinião e seu comportamento.

Esta possibilidade existe, se partir da prerrogativa que as questões elaboradas para o item Motivação estejam desfocadas, havendo uma maior coerência como fator motivacional as questões elaboradas no item Reconhecimento e Justiça.

A Pesquisa de Clima Organizacional elaborada pela Empresa GAMA, levantou diversos pontos negativos, principalmente naqueles que se referem ao Capital Humano e Intelectual da empresa, que simplesmente se resume no seu maior patrimônio. Cabe agora aos gestores e a alta direção rever suas estratégias em relação aos seus recursos humanos, e priorizar ações que visem buscar uma alteração positiva nos resultados apresentados, afinal este é o principal objetivo da Pesquisa de Clima Organizacional.

## 5 . CONCLUSÃO

O principal objetivo quando na realização deste trabalho era de discutir e evidenciar a influência da motivação na produtividade, dentro de empresas organizacionais que estejam atuando no terceiro milênio.

Hoje os níveis de satisfação no trabalho estão tão baixos que se torna muito difícil afirmar que os fatores relativos ao Clima Organizacional tem apenas um papel indireto em relação à motivação, destacando a necessidade de uma Pesquisa de Clima Organizacional. Pois, esses fatores são quase confundidos com a própria motivação direta, havendo uma crença generalizada nas organizações brasileiras de que as pessoas só dão importância aos fatores externos e não ao conteúdo do próprio trabalho realizado.

É preciso ter objetivos de desempenho de equipe que se concentrem nos resultados desejados e identifiquem diretrizes, responsabilidades, recursos e consequências, mas que dêem às pessoas liberdade de escolher os métodos, de forma que elas possam fazer seu próprio orçamento, planejamento, avaliação.

O trabalho em equipe é fundamental. Hoje o ser humano é reconhecido como algo diferencial, com habilidades e conhecimentos muito maiores do que os das máquinas, que devem ser utilizadas para colimar resultados.

É importante que a cultura organizacional transmita a cada funcionário não somente a delegação de poder, mas principalmente, o sentimento que ele é dono de sua atividade, responsável pelas consequências decorrentes das ações, sejam positivas ou negativas.

Essas políticas devem estar atreladas aos fatores de motivação como

realização, perspectiva de carreira e status. Também proveniente da cultura empresarial vigente, os mecanismos de reconhecimento à contribuição e realização proporcionam elementos facilitadores à motivação.

É preciso também, que haja uma política de RH, nas quais cada funcionário tenha flexibilidade, de se identificar com funções e não cargos (Funções de Equipe de Belbin), que aumentará sua satisfação e, conseqüentemente, um maior potencial de produtividade.

A empresa deverá ainda se alinhar com os mais modernos conceitos da administração, fundamentando sua capacidade produtiva no conhecimento dos profissionais.

Em organizações onde os funcionários consideram a qualidade de vida no trabalho deficiente, o investimento, de forma isolada, em mais e melhores benefícios não garantirá crescimento no nível de satisfação pelo clima organizacional. O problema não está somente nos benefícios, mas em outras variáveis, como estilo de gestão adotado, preparo dos gestores, oportunidades de crescimento, reconhecimento e valorização, etc.

Gerir ativo intelectual, exigirá das empresas ações motivadoras como reconhecimento, aprendizagem contínua e realização.

É preciso lembrar que só conseguimos melhorar alguma coisa quando avaliamos e acompanhamos o desempenho da mesma ao longo do tempo.

A empresa deverá ainda se alinhar com os mais modernos conceitos da administração, fundamentando sua capacidade produtiva no conhecimento dos profissionais.

E por fim, é importante salientar que as políticas de RH devem melhorar a

capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamento e competências que adicionam aos estoques e aos fluxos de conhecimento (de valor) das mesmas.

## 6 . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando Defesas Empresariais**; Rio de Janeiro; Editora Campus; 1994.

BERGAMIN, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**; São Paulo; Atlas; 1997.

BILHIM, João A.. **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas**; Lisboa Editorial; 1996.

BOOG, Gustavo. **Faça a Diferença ! Série “Novos Paradigmas”**; São Paulo; Editora Infinita; 2000.

CARVALHO, Marcos V. R.. **Qualidade de Vida no Trabalho: Evolução e Análise no Nível Gerencial**; Rio de Janeiro; Editora Vozes; 2ª Edição; 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**; São Paulo; Campus; 1999.

COVEY, Stephen R.. **Liderança Baseada em Princípios**; Rio de Janeiro; Campus; 1994.

COVEY, Stephen R.. **Sete Hábitos da Pessoa Altamente Eficaz**; Rio de Janeiro; Editora Circulo do Livro; 1989.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W.. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica**; São Paulo; Pioneira; 1992.

GIL, Antonio Carlos; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**; São Paulo; Editora Atlas; 1987.

HERSEY, Paul. & BLANCHARD, Kenneth H.. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as técnicas da Liderança Situacional**; São Paulo;

Pedagógica e Universitária; 1996.

MAITLAND, Iain. **Como Motivar pessoas**; São Paulo; Editora Nobel; 1999

RESENDE, Enio. BENAITER, Paulo. R.. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**; São Paulo; Ênio Resende & Consultores Associados; 1997.

BENUCCI, Mauro. Artigo sobre: **O Cérebro do Clima Organizacional**; < [www. Rh.com.br](http://www.Rh.com.br) > ; Acessado às 23:00 h em 13/08/2003.

FRAGA, Rinaldo M. - Centro Universitário Ritter dos Reis. NUNES, Rogério S. - UFSM, FECAP, UNINOVE; **Sistema de Avaliação de Desempenho Gerencial em Bancos Estatais**; Administração on line. < [www.fecap.br/adm.online/art32/rinaldo.htm](http://www.fecap.br/adm.online/art32/rinaldo.htm)>; São Paulo; 2002. Acessado às 0:00 h em 20/09/2003.

SERRA, Floriano; Instituto Paulista de Análise Transacional – Artigo: **O Efeito Lula em RH; 2003**. < [www.ipat.com.br/artigo28.htm](http://www.ipat.com.br/artigo28.htm)> . Acessado às 22:00 h em 20/09/03.