

**KARINE HEPP**

**MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: O CASO DA EMPRESA  
MORENA ROSA DA CIDADE DE CIANORTE - PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista, Curso de Pós-Graduação em Administração de Pessoas, Universidade Federal do Paraná.

**PALOTINA – PARANÁ  
2003**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>4</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES .....	4
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	6
2.2.1 As Escolas Administrativas e a Função de Pessoal.....	8
2.2.1.1 Fases evolutivas da gestão de pessoas .....	11
2.3 FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	15
2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	20
2.6 A INFLUÊNCIAS DOS FATORES DE MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO... 22	
2.6.1 O Ambiente de Trabalho como Fator Motivacional.....	26
2.6.2 Objetivos do Investimento na Área Motivacional.....	29
2.7 PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS .....	30
2.7.1 Tipos de Benefícios Sociais.....	35
2.7.2 Benefícios flexíveis.....	39
2.7.3 Custos dos Planos de Benefícios Sociais.....	41
2.7.4 Critérios para o Planejamento de Serviços e Benefícios Sociais.....	42
2.7.5 Objetivos de um Plano de Benefícios Sociais .....	44
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	47
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA .....	47
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	47
3.4 NÍVEL DE ANÁLISE.....	48
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE.....	48
3.6 DADOS DA EMPRESA.....	48
3.7 DESCRIÇÃO DOS CARGOS .....	49
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>55</b>

<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>71</b>

## AGRADECIMENTOS

A todos os professores do curso, pelos conhecimentos transmitidos.

À nossa família pela compreensão e ajuda.

Aos funcionários da Empresa Morena Rosa, sem os quais seria impossível a estruturação deste estudo.

À todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para realização deste estudo.

Aos meus pais, razão do meu existir.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	37
FIGURA 2 – NECESSIDADES DOS EMPREGADOS.....	38
GRÁFICO 1 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E COMPROMETIMENTO .....	55
GRÁFICO 2 - RECOMPENSA.....	57
GRÁFICO 3 – ESTRUTURA E NORMAS.....	58
GRÁFICO 4 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	60
GRÁFICO 5 – BENEFÍCIO SOCIAL .....	62
GRÁFICO 6 – QUAL TIPO DE BENEFÍCIO.....	63
GRÁFICO 7 - TIPO DE BENEFÍCIO MONETÁRIO .....	64
GRÁFICO 8 – SEGURANÇA NA SAÚDE .....	66

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E COMPROMETIMENTO	55
TABELA 2 - RECOMPENSA .....	56
TABELA 3 - ESTRUTURA E NORMAS .....	58
TABELA 4 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	59
TABELA 5 - BENEFÍCIO SOCIAL .....	61
TABELA 6 - QUAL TIPO DE BENEFÍCIO .....	63
TABELA 7 - TIPO DE BENEFÍCIO MONETÁRIO .....	64
TABELA 8 - SEGURANÇA NA SAÚDE.....	65

## LISTA DE QUADROS

QUADRO I - MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	9
QUADRO 2 - CORRENTES HISTÓRICAS DA MOTIVAÇÃO.....	23
QUADRO 3 – OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS.	42
QUADRO 4 – VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA O EMPREGADO.....	45



# 1 INTRODUÇÃO

Antigamente, o homem era concebido como máquina, puramente voltado à produção. Não se podia pensar ou sugerir qualquer mudança e o salário era o único motivo de satisfação. Hoje, nestes tempos de globalização e reestruturação competitiva, há uma grande preocupação em criar um clima empresarial em que as pessoas tenham um ambiente de respeito, valorização e motivação, pois as mesmas passam a maior parte do tempo no trabalho.

As organizações se constroem ou destroem pelo desempenho das pessoas que nelas estão inseridas. Assim, observa-se uma busca muito grande das empresas em tornar o trabalho cada vez mais agradável, na tentativa de ganhar impulso no constante esforço de propiciar aos trabalhadores uma melhor qualidade de vida, seja ela dentro ou fora do trabalho. É evidente que a motivação e a qualidade de vida do profissional, têm um papel importante no contexto das grandes empresas organizacionais, pois afetam diretamente o desempenho do trabalhador.

Para alcançar níveis elevados de qualidade e desempenho profissional, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam recompensadas pelas suas contribuições. Todavia, o capital humano é muitas vezes esquecido dentro das empresas, mas é dele que as normas dependem, pois sem as pessoas, estas não têm vida. Assim, a valorização do capital humano é primordial para as empresas.

Por este motivo é que se pretende desenvolver este trabalho, onde uma série de fatores antes desvalorizados pela empresa objeto de estudo, possam assumir real importância para a permanência e o constante desenvolvimento da mesma.

Os fatores que encorajam ou desencorajam os empregados a trabalhar eficientemente e com satisfação, devem ser identificados. Os fatores encorajadores necessitam ser expandidos e os desencorajadores minimizados. Isto se aplica tanto aos fatores intrínsecos ao serviço quanto aos fatores ambientais. Para tanto, o principal objetivo do administrador da empresa deve ser o de assegurar um clima organizacional

propício tanto à realização humana-profissional, como ao comprometimento pessoal com relação aos objetivos organizacionais e resultados a alcançar.

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desempenhada sob medida para os funcionários, se eles estão motivados para exercitá-la e atingir os objetivos e metas propostos, certamente os funcionários desenvolverão um determinado esforço individual proporcional à sua motivação. Esse esforço pessoal será eficaz na medida em que cada funcionário possua as habilidades adequadas para a execução da tarefa e se as condições ambientais não lhe provocam restrições ou limitações.

Desta forma, o desempenho é conseqüência do estado motivacional e do esforço individual de cada funcionário para realizar tarefas e atingir objetivos. Assim, é importante avaliar também os benefícios sociais oferecidos pela organização, haja vista que estes consistem nas facilidades conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas podem oferecer aos seus empregados no sentido de motivá-los para o trabalho.

Um dos principais desafios do gerente de Recursos Humanos é a definição do sistema que deve adotar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular e da equipe em geral.

Essa proposta justifica-se ao propor a identificação e estudo dos fatores motivacionais que esteja influenciando positiva ou negativamente no desempenho dos funcionários.

Assim sendo, o objetivo geral deste trabalho é avaliar o clima organizacional da empresa visando a produtividade dos funcionários. Mais especificamente pretende-se:

- Avaliar o clima organizacional da empresa;
- Diagnosticar os benefícios sociais oferecidos pela organização.

Considerando-se que a empresa possui uma cultura bancária, ou seja, presa a valores bastante antigos, por sugestão da mesma, esse trabalho visa avaliar o clima

organizacional e os benefícios sociais oferecidos pela Empresa Morena Rosa da Cidade de Cianorte – Paraná visando os fatores motivacionais que possam contribuir para o aumento da produtividade e reabilitação no trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Desde os primórdios da humanidade, o homem associou-se a outros para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos. Desse esforço conjunto, surgiram as empresas rudimentares que remontam à época dos assírios, babilônios, fenícios entre outros. Segundo DEMING (1990), a história da administração é relativamente recente, e surgiu com o aparecimento da grande empresa. Para este autor, o fenômeno que provocou o aparecimento da grande empresa e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX.

Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial. A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção, provocou um enorme surto de industrialização que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos.

A Revolução Industrial desenvolveu-se em duas fases distintas a saber: a primeira fase, de 1780 a 1860 e, a segunda fase, de 1860 a 1914. A primeira fase de consistiu na revolução do carvão (como principal fonte de energia) e do ferro (como principal matéria-prima). Iniciou com a introdução da máquina de fiar, no tear hidráulico e, posteriormente, do tear mecânico e descaroçador de algodão, provocando a mecanização das oficinas e da agricultura. O trabalho do homem, do animal e da roda d'água foi substituído pelo trabalho da máquina, surgindo o sistema fabril. Assim, o antigo artesão transformou-se no operário e a pequena oficina patronal cedeu lugar à fábrica e à usina.

Para TOLEDO (1992), as novas oportunidades de trabalho provocaram migrações e conseqüente urbanização ao redor de centros industriais. Houve uma revolução nos meios de transportes e comunicações; surgindo a navegação a vapor, a locomotiva a vapor, o telégrafo e o telefone. Foi o início do capitalismo.

A segunda fase, de 1860 a 1914 consistiu na revolução da eletricidade e derivados do petróleo (como as novas fontes de energia) e do aço (com a nova matéria-prima). Foi a introdução definitiva da maquinária automática e da especialização do operário. Segundo FOGUEL & SOUZA (1995), nesta fase houve uma intensa transformação dos meios de transporte e nas comunicações: surge a estrada de ferro, o automóvel, o avião o telégrafo sem fio, o rádio. Desta forma, o capitalismo financeiro consolidou-se, surgindo as grandes organizações multinacionais.

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. E a moderna administração surgiu em resposta a duas conseqüências provocadas pela Revolução Industrial, a saber: crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação; necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

A moderna administração surgiu no início no século XX, quando dois engenheiros publicaram suas experiências. O americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários, e o engenheiro francês, Henri Fayol (1841-1925) que veio a desenvolver a chamada Escola Clássica da Administração, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração. Embora esses precursores da administração jamais se tenham comunicado entre si e seus pontos de vista eram diferentes, até mesmo opostos, suas idéias se complementaram, razão pela qual suas teorias dominaram as cinco primeiras décadas deste século no panorama da administração das empresas.

A partir de Taylor e de Fayol surgiu, dentre outras teorias, a teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos, preocupada principalmente com as pessoas, com os grupos sociais e com a organização informal. Mais recentemente, esta escola ressurgiu com novas idéias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional, preocupada mais com o comportamento global da

empresa do que propriamente com o comportamento de pessoas ou de grupos sociais tomados isoladamente.

## 2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início do século XX, tendo sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho precisava ser tratado com atenção específica. A carência de mão-de-obra provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

Como é fácil inferir, as atividades iniciais desse novo órgão estavam pesadamente, voltadas para os programas paternalistas de bem-estar social, numa tentativa de contrarrestar a hostilidade sindical. O controle de pessoal, a administração salarial, o recrutamento e o início das atividades de formação sistemática de pessoal caracterizavam também este período inicial da Administração de Recursos Humanos (TOLEDO, 1992, p.23).

Todas estas atividades estavam centradas num tratamento marcadamente racionalista. O fator humano era encarado como um fator a mais na combinação de outros que resultavam na produção das mercadorias e serviços. A influência do taylorismo era maciça.

Os movimentos filosóficos dos anos trinta e, de maneira especial, o pensamento existencial, aliados aos primeiros trabalhos de Sociologia do Trabalho, forneceram direcionamentos e subsídios éticos e científicos para a evolução da Administração de Recursos Humanos. “Um dos marcos iniciais mais significativos dessa evolução foram os experimentos de Hawthorne, na Western Electric, em Chicago, nos Estados Unidos” (TOLEDO, 1992, p.23).

Segundo CARVALHO & NASCIMENTO (1997), uma vez comprovadas não somente a importância da área de Recursos Humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, deu início a uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente. A missão inicial do órgão de Recursos Humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo.

Mais que qualquer outro órgão de administração das empresas, o de Recursos Humanos contribuiu para verdadeiras revoluções da atividade gerencial, como a participação na elaboração e implantação da moderna Administração por Objetivos. Os produtos da Psicologia Organizacional, com o movimento de Desenvolvimento Organizacional como são resultantes da evolução do órgão de Administração de Recursos Humanos. "É a partir de 1930 que as ciências comportamentais fornecem, em ritmo crescente, subsídios para as atividades de Recursos Humanos" (TOLEDO, 1992, p.24).

A área de Recursos Humanos começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou.

As grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica visando a valorização de novas posturas de comando como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos das organizações. De acordo com MARRAS (2002), esses patrocínios, salvo raras exceções, não eram propriamente resultado da sensibilidade patronal do século XIX. Para o autor sempre foram, como ainda são hoje, investimentos interessantes do ponto de vista da imagem da empresa e do seu marketing político.

Nesse cenário surgiu a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse no estudo de alguns fenômenos colaterais observados no campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, principalmente no que tange ao comportamento do homem.

### 2.2.1 As Escolas Administrativas e a Função de Pessoal

A racionalização atingiu a área do trabalho como uma das últimas incursões nesse campo, pelo homem, na história da humanidade. Com Descartes, no século XVII, quando resolveu-se adotar o racional como solução do contemporâneo, vê-se o Racionalismo atingir o seu apogeu no século XIX, ao ser aplicado às ciências naturais e sociais.

A chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, do transistor e, mais recentemente, do *chip*, alavancou mudanças inacreditáveis na tecnologia, nos processos de produção e na metodologia da pesquisa.

Conforme TOLEDO (1992), o primeiro passo foi dado pelo testemunho trazido no livro *Shop management* 1903, seguido de “Os Princípios da Administração Científica (1906), ambos de autoria do até então desconhecido engenheiro Taylor, na busca da maximização da eficiência na produção. O autor comenta que ao americano Taylor seguiu-se o francês Fayol com seu Administração geral e industrial (1916), no qual introduziu pela primeira vez a clássica divisão das funções do administrador em: planejar, organizar, coordenar, comandar, controlar.

Taylor e Fayol foram os responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica, cujo perfil MOTTA (1991) apresenta abaixo:



## QUADRO I - MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Concepção da organização	Relações administração empregados	Sistema de incentivos	Concepção da natureza humana	Resultados
Organização formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	Homo Economicus	Máximos

FONTE: MOTTA (1991).

Nesse período e sob tal influência, nasceu a função de chefe de pessoal propriamente dita. Para o empresário, o trabalhador era tão-somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias.

Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia, então, ao chefe de pessoal informar eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. Era uma função geralmente vista pelos empregados como ‘de confiança’ do patrão e revestida de um poder coercitivo muito grande, já que eram suas as ações punitivas em nome da empresa.

CHIAVENATTO (1989) argumenta que o movimento de relações humanas na década de 20, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos.

Nesse novo modelo administrativo de gerir a relação entre empregados e empregadores, a função de chefe de pessoal sofre, segundo MARRAS (2002), uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel. Assim, surge a preocupação com o indivíduo, suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal. Para o autor, apesar das dificuldades encontradas na época e do despreparo generalizado, mantêm-se o movimento que evolui para um segundo estágio: o Behaviorismo.

Embora fundamentando, também, nas suas bases o Behaviorismo do comportamento, era uma crítica à escola de relações humanas pela sua singeleza e empirismo ao entender que a simples satisfação no trabalho pudesse gerar, por si só, a eficiência tão procurada.

Surgem, em 1945, à luz do Behaviorismo, os primeiros estudos sobre liderança, autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. Nesse novo cenário, a função de chefe de pessoal vê-se envolvida com as teorias de Simon, McGregor, Barnard, Argyris e Likert, com uma variável até então desconhecida por eles e pela organização: o poder das relações informais. Desta forma, não basta conhecer uma realidade para agir sobre ela. É necessário dominar todas as variáveis endógenas e exógenas aos processos em que essa realidade está envolvida, bem como possuir uma bagagem cognitiva adequada para poder, garantir uma interferência, no mínimo, menos acidental e casuística.

É nesse cenário se passa a valorizar a função de 'cuidar do pessoal'. A função até então de terceiro escalão de chefe de pessoal, ganha o *status* de gerência. Para MARRAS (2002) trata-se de um marco interessante, pois na hierarquia natural das organizações, essa função sobe um degrau muito importante no conceito organizacional e na estrutura piramidal, deixando de ser uma função puramente operacional para tornar-se de origem tática.

O que se acrescentou à responsabilidade de contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltas, atrasos e remunerar os trabalhadores, foi o acompanhamento das questões legais e sindicais que surgiram nessa época. Ou seja, o avanço, comparativamente ao *status* das outras áreas organizacionais (produção, vendas etc.) foi quase imperceptível.

Para TOLEDO (1992) visto de outro ângulo, o gerente de pessoal nada fez pessoalmente, para mudar o seu perfil. Continuou sendo um chefe de pessoal, mas com uma roupagem diferente. Sua visão ainda era muito tecnicista, mecanicista, e ligada às questões de registros burocráticos, fiscalização de aspectos legais e cumprimento de regras e normas. O autor comenta que na década de 50, apareceu a denominação que ligava a área de Recursos Humanos à de ciências humanas. Exatamente na mesma época em que a escola de relações humanas estava no auge, resolveu-se que seria

muito apropriado denominar essa função de “gerente de relações humanas” ou gerente de recursos humanos.

Segundo MARRAS (2001, p. 24), “num modismo típico dos anos 60 criou-se paralelamente ao gerente de Recursos Humanos GRH, o gerente de relações industriais (GRI) *industrial relation manager*” para distinguir o gerente que cuidava de aspectos puramente administrativos (GRI) daquele que seria o especialista sobre questões ‘humanas’ (GRH).

### 2.2.1.1 Fases evolutivas da gestão de pessoas

Acompanhando as diferentes mudanças nas titulações e no conjunto de responsabilidades inerentes à função de pessoal, o ocupante do cargo de gerente de relações humanas, segundo MARRAS (2002), também sofreu uma evolução natural no desenvolvimento do seu perfil ‘personal’ e cultural, de forma a poder acompanhar as mudanças exigidas a cada nova fase desse importante trabalho, quais sejam, fase contábil, fase legal, fase tecnicista, fase administrativa e a estratégica.

De acordo com MORGAN (1994), a fase contábil, pioneira da ‘gestão de pessoal’, também chamada de ‘pré histórica’ por alguns autores, caracterizava-se pela preocupação existente com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil: comprava-se a mão-de-obra e, portanto, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.

Na fase legalística, na década de 30, o cargo passou realmente a exigir um ocupante típico para as funções de pessoal. TOLEDO (1992) ressalta que essa fase centrou-se nos conhecimentos e nas práticas legais definidas pela CLT. Assim, até os anos 50, o responsável pela área de pessoal era, preferencialmente, um advogado: em geral, um profissional metódico, seguidor ferrenho das leis e pouco afeito aos detalhes psicossociais dos trabalhadores.

Foi na tecnicista (1950-1965), que o perfil desse profissional teve outra mudança significativa. Aqui se configurou o *manager* com visão diferenciada dos perfis anteriores. Surgiu, assim, o primeiro e verdadeiro administrador de pessoal. As organizações passaram a privilegiar, nos seus recrutamentos, profissionais com

currículos escolares mais amplos e já começaram a admitir a importância de profissionais com leve visão humanista como característica fundamental para exercer as funções de gerente de relações industriais..

Conforme MARRAS (2002), o aspecto puramente legal da fase anterior passou a ser uma das preocupações desse gerente, e não a principal. Entraram em cena os serviços administrativos e as práticas novas e de real valor para os empregados, principalmente nas indústrias automobilísticas, verdadeiros laboratórios de ensaio na aplicação de programas de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios e outros.

Na fase administrativa (1965-1985), verificou-se a consolidação definitiva da formação cultural e educacional do perfil do gestor de Recursos Humanos como administrador de empresas. A maioria das organizações fixou como fundamentais as características técnicas da visão múltipla do administrador como ideal para exercer a função de recursos humanos. Era preciso uma visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, do marketing, produção, finanças, psicologia, sociologia e assim por diante. Nessa fase, as organizações passaram a exigir dos profissionais de RH um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais.

Assim, todas as atenções voltaram-se para a área sindical e, por conseqüência, os gerentes de recursos humanos (GRH) de passar por rápida reciclagem pelos detalhes legais e pelo rastro histórico dos acontecimentos. Assim, saber relacionar-se com os sindicatos, enfrentar a nova postura da classe trabalhadora, saber negociar pautas inéditas de reivindicações eram imperativos nessa fase, fazendo com essas tarefas fossem a 'menina dos olhos' de RH, em detrimento das demais áreas. Algumas organizações, nessa época, optaram por substituir o perfil do seu Administrador de Recursos Humanos (ARH) por profissionais com formação jurídica, dada a extrema importância que foi dada à questão das negociações sindicais.

Foi na fase estratégica, pós 1985, que o administrador de empresas retomou a sua posição nos organogramas das empresas, dessa vez, de forma definitiva. Passada a fase áurea do sindicalismo e do momento 'revolucionário' dos trabalhadores, cristalizou-se a negociação como instrumento válido e reconhecidamente eficaz, inclusive como matéria não mais incluída tão-somente nos conteúdos programáticos de

cursos de treinamento, mas também nos currículos escolares de graduação e pós-graduação das universidades, nas faculdades de administração.

Retomou-se a preocupação com o viés do humanismo e, principalmente, com a necessidade de profissionais com visão abrangente, horizontalizada, não somente no que dizia respeito aos contornos organizacionais mas, no caso do ARH, principalmente com relação ao indivíduo como ser humano. Exigia-se do ARH um perfil cognitivo que lhe permitia analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, não mais como simples trabalhadores assalariados, mas como 'parceiros' do negócio, responsáveis, portanto, por uma parcela significativa dos resultados projetados. Iniciou-se aqui a fase nobre e mais interessante do ARH.

Atualmente, as organizações estão vivenciando uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna: as mudanças drásticas nas áreas econômica, tecnológica e de mercado - principalmente na última - têm exigido dos "executivos verdadeiros exercícios de criatividade (coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e a uma velocidade jamais imaginadas. Nunca foi tão questionada a problemática decisória entre estrutura e estratégia no tocante à prioridade" (MARRAS, 2002, p.30).

Como causa principal de todas as mudanças, encontram-se a globalização da economia e a abertura dos mercados, ocasionando uma concorrência acirrada entre produtos e preços na década de 90. De acordo com MARRAS (2002), ultrapassados os velhos paradigmas do nacionalismo e os estreitos limites de abrangência das preocupações empresariais, a globalização trouxe no seu bojo alterações no campo do trabalho extremamente graves como consequência do diferencial competitivo apresentado pelas linhas de produção dos países de primeiro mundo (tecnologia, maquinário, especialização etc.) quando comparado ao padrão existente no Brasil pré-globalizado. O alto índice de desemprego é uma dessas preocupações que assolam a sociedade e fazem parte do conjunto de prioridades do gestor de RH.

A nova situação obrigou as organizações a rever os seus conceitos e paradigmas em todos os ângulos possíveis. No que diz respeito a RH, algumas dessas características se cruzaram numa linha de dependência com políticas mais abrangentes

de caráter governamental, como é a questão da educação, ensino técnico e seus respectivos investimentos públicos e privados.

## 2.3 FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A função de Recursos Humanos constitui um dos agrupamentos de ações da ampla função de gerenciar, administrar ou gerir. É uma função gerencial como a função de marketing financeira, de produção (ou Operações) entre outras. Um dos enfoques conceituais de gerência é aquele que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos, e entre eles, inevitavelmente, encontram-se os Recursos Humanos.

Para TOLEDO (1992, p. 26), “[...] fica patente que qualquer nível e tipo de gerente ou supervisor exerce a função de Recursos Humanos”. E isto desde os primórdios do homem. O autor classifica esta função como as atividades de atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho. Antes do surgimento de um órgão de Administração de Recursos Humanos, as chefias, em geral, a fim de desempenhar sua função, estavam participando da procura e escolha de pessoal (ações de atração), preocupando-se e participando do estabelecimento dos níveis de remuneração, controlando a jornada de trabalho de seu pessoal (ações de manutenção), avaliando seu rendimento e incentivando (ações de motivação) e, finalmente, ensinando e desenvolvendo seus subordinados.

Com o advento do órgão de Recursos Humanos, este passou a executar uma parte de cada uma dessas funções de Recursos Humanos e, especialmente, a desenvolver instrumentação técnica mais sofisticada, tanto para ser utilizada pelo próprio Órgão de Recursos Humanos, quanto para a utilização pelos gerentes e chefes em geral. Numa fase mais adiantada de sua evolução, esse órgão passou a ter, em muitos casos, uma função importante na assessoria da alta direção da empresa, transformando-se em importante agente de mudança e de modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e estilo gerencial das organizações.

As funções do órgão de Recursos Humanos são, basicamente, as acima mencionadas, em nível mais sofisticado, acrescidas das relações com os sindicatos, as pesquisas, análise e importante função de assessoria e de agente de modernização tecnológica e gerencial da empresa.

Como atividade de atração, nomeia-se as ações de procura, localização, seleção e integração inicial dos Recursos Humanos na organização. Em linguagem técnica, é o recrutamento, seleção e treinamento inicial do pessoal.

A manutenção é entendida como a série de ações que visam a administração, propriamente dita, do pessoal da empresa. É, sem dúvida, a função mais antiga do órgão de Administração de Recursos Humanos. Esta fase é caracterizada pelas ações de Registro e Documentação do Pessoal, Administração Salarial, Programas de Higiene e Segurança, e Controles de Pessoal em geral (controle de ponto, férias etc.).

Como atividade de motivação entende-se a soma de ações diretas e, especialmente, indiretas, que buscam motivar o pessoal. Exemplo destas ações são os programas de relações com o pessoal, como publicações internas, plano de sugestões, levantamento de clima motivacional entre outras. É muito importante ressaltar que as atividades de motivação do órgão de Administração de Recursos Humanos fazem-se muito mais presentes como agentes de influência, ética e técnica que envolvem as demais ações de Recursos Humanos, do que diretamente através de programas puramente voltados ao incentivo de pessoal. Critérios e valores propícios à motivação deverão estar presentes em todas as demais ações do órgão. Essa presença, todavia, é mais atuante, via de regra, nas ações de treinamento, desenvolvimento, salários e benefícios sociais. “Uma atitude de motivação deverá estar sempre no planejamento e administração de todo programa de Recursos Humanos” (TOLEDO, 1992, p. 28).

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Há cinquenta anos, a administração de recursos humanos era consideravelmente mais simples porque a força de trabalho era excepcionalmente homogênea. Na década de 1950, por exemplo, a força de trabalho nos Estados Unidos

era constituída, em sua maior parte, por homens brancos empregados no processo de produção, com esposas que ficavam em casa, as famílias tendendo a ter mais de dois filhos.

Como mo esses trabalhadores eram parecidos, o trabalho do departamento de pessoal era, sem dúvida, mais fácil. O recrutamento dos trabalhadores era efetuado localmente, já que os novos empregados não eram relacionados com trabalhadores que já estavam na empresa.

Como todos os trabalhadores partilhavam os mesmos interesses e necessidades, a responsabilidade do departamento de pessoal era atraí-los até a empresa, contratá-los, comunicar o programa padrão de benefícios e organizar a festa de Natal da empresa. Mais tarde, quando chegava o momento, competia à administração de RH comprar o tradicional relógio de ouro, mandar fazer a gravação do nome e entregá-lo na festa em homenagem à aposentadoria do empregado (GALLUP, 2000, P.21)

A idéia de ver as organizações como culturas – onde existe um sistema de convicções compartilhadas por todos os membros – é um fenômeno relativamente recente. Até meados da década de 80, as organizações eram vistas, quase sempre, apenas como uma forma racional de coordenar e controlar um grupo de pessoas. Elas possuíam níveis verticais, departamentos, grupo de pessoas.

Elas têm personalidades próprias assim como as pessoas. Podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras. Quando, uma organização se torna institucionalizada, ela passa a ter um valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz. Ela adquire imortalidade. Se seus objetivos iniciais não são mais relevantes, ela não fecha suas portas; ao contrário, ela se redefine (ROBBINS, 2002, p. 498).

A institucionalização opera para produzir uma compreensão comum, entre os membros da organização, sobre aquilo que é comportamento apropriado e, fundamentalmente, significativo. Assim, quando uma organização adquire uma permanência institucional, os modos aceitáveis de comportamento se formam amplamente auto-evidenciados para seus membros. Dessa forma, compreender em que consiste a cultura de uma organização, como ela é criada, sustentada e aprendida, pode melhorar a capacidade humana de explicar e prever o comportamento das pessoas no trabalho.



A compreensão dos ambientes culturais é crítica para acesso das operações de uma organização, mas treinar os empregados, não é o único meio de alcançar os resultados desejados. Segundo MARRAS (1998) existe um grande número de organizações que não investe em programas de manutenção ou desenvolvimento de sua própria cultura, permitindo que uma série de disfunções e patologias atinjam a pirâmide empresarial causando, assim, sérios danos ao ambiente e, principalmente à produtividade e à qualidade dos resultados.

As organizações mais preparadas, com executivos sensíveis, cuja visão ultrapassa o médio prazo, já se deram conta da importância que representa para a consecução dos objetivos organizacionais o fato de ter equipes coesas, e capazes de canalizar energias numa mesma direção.

A administração de RH deve treinar a administração em geral para ser mais flexível em suas práticas. Como os trabalhadores de amanhã serão de diferentes cores, nacionalidades e assim por diante, os executivos devem mudar suas atitudes. "Para isso, é necessário que sejam treinados para reconhecer as diferenças entre os trabalhadores e apreciar, - até mesmo exaltar - essas diferenças" GALLUP (2000, p. 21). Para essa autora, deve-se levar em conta as variadas exigências de trabalhadores em decorrência de diferentes formações culturais, costumes, horários de trabalho e assim por diante. Além disso, o treinamento extensivo para reconhecer essas diferenças e "mudar a maneira [como os administradores] pensam sobre as pessoas diferentes deles" tem resultados positivos.

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de um termo descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele da satisfação com o trabalho. Conforme ROBBINS (2002, p. 499), "as pesquisas sobre cultura organizacional têm buscado medir como os funcionários vêem sua organização: ela estimula o trabalho em equipe? Recompensa a inovação? Reprime as iniciativas?"

A satisfação com o trabalho procura medir a resposta afetiva ao ambiente de trabalho. Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos. Embora

os dois termos tenham, sem dúvida, certos pontos de intersecção, tenha sempre em mente que cultura organizacional é descrito, enquanto satisfação com os trabalho é avaliatório.

Há uma ampla concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, e que a difere de uma para outra. Esse sistema é, em última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza. As pesquisas sugerem que existem sete características básicas que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização.

Inovação e assunção de riscos. O grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores a assumirem riscos.

Atenção aos detalhes. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

Orientação para os resultados. O grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles.

Orientação para as pessoas. O grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que de indivíduos.

Agressividade. O grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.

Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* e contraste ao crescimento (ROBBINS, 2002, p. 499).

Cada uma das características citadas acima, existe dentro de um *continuum* que vai do baixo ao alto grau. A avaliação da organização em termos dessas sete características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional.

Cada organização possui sua própria cultura. Essa cultura inclui normas e regulamentos de longo prazo, muitas vezes não-escritos; uma linguagem especial que facilita a comunicação entre seus integrantes; padrões partilhados de relevância dos aspectos críticos do trabalho que deve ser realizado; preconceitos banais; padrões de comportamento e etiqueta social; costumes consolidados sobre a maneira como os membros devem se relacionar com colegas, outros empregados, chefes e pessoas de

fora; e outras tradições que definem o que é e o que não é um comportamento apropriado e “esperto” dentro da organização.

Um empregado que se socializou da maneira correta na cultura da organização, portanto, aprendeu como as coisas são feitas, o que é importante, e que comportamentos e perspectivas relacionados com o trabalho são ou não são aceitáveis e desejáveis. Na maioria dos casos, isso envolve informações de muitas pessoas (DECENSO & ROBBINS, 2001, p. 132).

A cultura organizacional representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização. Esse aspecto de uma cultura é explicitado quando se definem uma cultura como um sistema de significados comuns. Deve-se esperar, portanto, que os indivíduos com diferentes antecedentes ou níveis diferentes na hierarquia da organização tendem a descrever a cultura da organização em termos similares.

Reconhecer que a cultura organizacional possui características comuns não significa, porém, que não possa haver subculturas em toda cultura considerada. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos conjuntos de subculturas.

Um escritório ou unidade da organização que seja separado fisicamente das operações principais da organização pode assumir uma personalidade diferente. Mais uma vez, os valores centrais são retidos em sua essência e são modificados para contemplar a situação distinta da unidade.

Se as organizações não possuírem nenhuma cultura dominante e fossem constituídas apenas de diversas subculturas, a importância da cultura organizacional seria consideravelmente reduzida, porque não haveria nenhuma interpretação uniforme do que seria um comportamento adequado ou inadequado. Para ROBBINS (2001, 289), “é o aspecto de significado comuns da cultura que faz dela um poderoso dispositivo para orientar e moldar o comportamento”. O autor ressalta que não se pode ignorar a realidade de que muitas organizações, também possuem subculturas que podem influenciar o comportamento de seus membros,

## 2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional consiste num campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

O comportamento organizacional é um campo de estudos. Essa afirmação significa que se trata de uma área de especialidade, com um corpo comum de conhecimentos. O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente (ROBBINS, 2002, p. 6)

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações, e de como esse comportamento afeta o desempenho das empresas. Como esse estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o trabalho, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Existe cada vez mais uma concordância de opiniões sobre os componentes ou tópicos que constituem a área de estudos do comportamento organizacional. Embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um deles, é consenso que o comportamento organizacional inclui tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

O desempenho individual é projetado para proporcionar algo valioso à organização. Assim como as pessoas têm necessidades não-atísfeitas que as levam a se comportar de uma determinada maneira, o mesmo acontece com as organizações. Mas as necessidades não-satisfeitas da organização (metas não alcançadas) não podem ser preenchidas sem o esforço de seu pessoal DECENZO & ROBBINS, 2001, p. 63).

O comportamento geralmente é previsível quando se sabe como a pessoa percebe uma situação ,e qual a sua importância para ela. Embora o comportamento das pessoas possa não parecer racional a um observador, existe uma razão para acreditar

que sua intenção o é, todavia, parece racional para elas. O observador vê o comportamento como não racional porque não teve acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma maneira.

O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apóia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas. A psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual de análise enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações. Uma das maiores preocupações no estudo do comportamento organizacional, é a produtividade. O absentéismo e a rotatividade são fatores que influenciam a eficiência e a eficácia dos indivíduos, dos grupos e da organização como um todo.

Com relação ao absentéismo, MILKOVICH (1998), relata que é difícil para uma organização operar tranquilamente e atingir seus objetivos se os seus funcionários não comparecem para trabalhar. O fluxo do trabalho é interrompido e decisões freqüentemente importantes precisam ser postergadas.

ROBBINS (2001) comenta que, nas organizações que dependem da linha de montagem na produção, o absentéismo é mais que uma interrupção, podendo resultar na perda de qualidade e, em certos casos, até na completa paralização da fábrica. Níveis de absentéismo acima do normal, em qualquer caso, causam um impacto direto sobre a eficiência e a eficácia da organização.

Quanto ao fator rotatividade, MARRAS (1998), aponta que um alto índice de rotatividade pode resultar em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento.

Toda organização, tem certa rotatividade. Segundo ROBBINS (2002, p. 21), "se as pessoas "certas" estão deixando a empresa - os funcionários não essenciais -, a rotatividade pode ser um aspecto positivo". Para o autor, a rotatividade pode criar a oportunidade para a substituição de uma pessoa de fraco desempenho por outra mais capacitada ou motivada, aumentar as chances de promoções e trazer idéias novas para a organização.

No mundo empresarial de hoje, sempre em mudança, certo nível de rotatividade voluntária de funcionários aumenta a flexibilidade organizacional e a independência dos mesmos, diminuindo, assim, a necessidade de demissões por parte da empresa. Todavia, a rotatividade quase sempre implica a perda de pessoas que a organização não gostaria de perder. ROBBINS (2002) cita como exemplo, um estudo realizado com 900 funcionários demissionários demonstrando que, 92% deles havia recebido uma avaliação de “satisfatórios” ou mais por parte de seus superiores. Portanto, quando a rotatividade é muito grande ou envolve a perda de pessoal importante para a empresa, ela pode ser um fator de ruptura, prejudicando a eficiência da organização.

Um fator relevante para esse trabalho de pesquisa é a influência do fator motivacional que será abordada a seguir.:

## 2.6 A INFLUÊNCIAS DOS FATORES DE MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

As organizações, diante do mercado competitivo e com metas e resultados a serem atingidos, precisam ter eficácia na contratação de profissionais comprometidos com a companhia.

A motivação é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos pessoais, do trabalho, das organizações e dos países. Porém, a motivação dos funcionários das empresas começou a se tornar um problema sério nos países desenvolvidos do Ocidente somente a partir da década de setenta e, portanto, não se trata de um problema tão antigo (BUENO, 2002, p. 5).

O surgimento das novas organizações de trabalho, com o advento da Revolução Industrial, despertou o interesse em tomo dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores a caminhar em direção aos objetivos da organização, tomando-os colaboradores eficientes e eficazes. Ao longo de um século, vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nas organizações a partir de uma análise das correntes que surgiram e que são apresentadas no Quadro 2.

QUADRO 2 - CORRENTES HISTÓRICAS DA MOTIVAÇÃO

Época	Corrente Autor	Características	Fator de Motivação	Necessidade Dominante
1900	Taylorismo	Divisão entre planejamento e execução. Especialização. //racionalização.	Punições e recompensas pecuniárias.	Fisiológicas
1924	Relações Humanas	Homem comporta-se de acordo com as normas do grupo informal	Relações impessoais	Sociais
1954	Maslow	Hierarquia das necessidades humanas: a cada momento há uma necessidade insatisfeita predominante.	Perspectiva de satisfação da necessidade dominante.	Hierarquia das necessidades
1959	Herzberg	Divisão entre fatores higiênicos e motivacionais	Enriquecimento do trabalho	Estima auto-realização
1960	McGregor	Duas formas de encarar o trabalhador: Teoria X e Teoria Y.	Autonomia, desafios	Estima auto-realização
1964	Vroom	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma	Expectação, instrumentalidade e valência	Estima
1960-1970	Democracia industrial na Noruega	Organização como sistema aberto reflete os novos valores que surgem na sociedade.	Sede de novos valores.	Valor social do momento.
1950	Logoterapia/ Frankl	Busca do sentido na vida como principal força motivadora do ser humano.	Busca da realização de um sentido	Meta-necessidades auto-realização
1975	Programação Neurolinguística/Bandler & Grindler	Melhoria da relação interpessoal da eficácia no alcance de objetivos através de técnicas de comunicação e de programação pessoal.	Comunicação sem vícios, atitude positiva.	Estima
1990	Coaching	Técnica behaviorista para gerenciamento do desempenho.	Reforços positivos	Estima
1990	Energização/ Byhan	Qualidade e produtividade decorrem de uma energia positiva-Zapp!	Participação, comunicação eficaz, autonomia e reconhecimento.	Estima auto-realização.

FONTE: Hering *apud* BUENO (2002).

Os dados do Quadro 2 revelam que tanto a visão taylorista quanto a visão humanista enfocam o homem como um ser unidimensional, dotado apenas de sua dimensão física, no primeiro caso, e social, no segundo.

Para DECENZO & ROBBINS (2001), as pessoas motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as que não o estão. Para estes autores, uma definição mais descritiva da motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa é condicionada pela capacidade de satisfazer alguma

necessidade para o indivíduo. O processo de motivação é complexo. Como as pessoas e as organizações também têm múltiplos aspectos, é preciso haver uma mistura apropriada de fatores para promover a satisfação das necessidades.

Toda e qualquer pessoa pode listar uma série de objetos que ela deseja e pelos quais ela pode realizar esforços especiais. Diz-se, então, que ela está "motivada". Motivação é algo que não pode ser diretamente observado e, por essa razão, infere-se a existência de motivações pela observação do comportamento. O comportamento motivado caracteriza-se pela forte energia despendida numa ação orientada para um objetivo específico. O melhor indicador de um comportamento motivado é a persistência. Assim, uma pessoa que busca obstinadamente um medicamento tem como motivo sua dor (KARSAKLIAN, 2000, p. 22).

De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. "Este impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) e pode, também, ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo" (CHIAVENATO, 1994, p. 65)

Outro autor afirma que:

Motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte da nossa equipe. Motivar significa colocar Deus dentro das pessoas. Introduzir o entusiasmo (uma palavra grega que significa "o Deus dentro da gente") pode representar uma mudança no ritmo físico e muito mais na cadeia emocional. Estar motivado, é estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo. Uma pessoa motivada tem brilhos nos olhos, tem amor a flor da pele (VIANNA, 1999, p 9).

A motivação age como um fator que proporciona ao indivíduo um comportamento tal, que o eleva a excelência no desempenho de suas atribuições. Todavia, designa-se a motivação enquanto vários fatores que influenciam de forma positiva, as atitudes dos indivíduos, resultando em um estado de espírito de auto estima e auto realização. "O fato em si é que não existe uma regra básica ou uma "fórmula mágica" que possa ser aplicada. Uma premissa básica e importantíssima, porém é que "ninguém motiva ninguém. Cada ser humano sente-se motivado por razões diferentes." (VIANNA, 1999, p. 31).

Outra premissa muito importante a esclarecer, consiste no paradigma da motivação influenciada pelo fator dinheiro. Diante de tal poder encontrado no capital



enquanto dinheiro, ressalta-se que ainda reina em alguns casos, a ideologia errônea assumida por muitas empresas e funcionários, afirmando que o dinheiro possa ser o fato motivacional. Se assim o fosse, seria muito fácil administrar o comportamento motivacional perante os colaboradores. “O primeiro erro que boa parte das empresas comete é pensar que a única fonte de motivação dos colaboradores é o dinheiro. Ledo engano. Salário quando muito baixo, age como agente desmotivador, mas o oposto não leva a melhores resultados” (VIANNA,1999, p. 30).

O fato em si consiste, então, nos fatores que envolvem a motivação, como correlacionados a inúmeras variáveis que forma a base característica de cada organização, empregado, empresário e de cada cenário de mercado em atuação. Com esta idéia, entende-se que a motivação está centrada de forma intrínseca e extrínseca. Alguns autores falam da motivação intrínseca denotando como a forma de sentir e entender a importância de como desenvolver um trabalho para chegar a um resultado. A relação está em como se envolver no processo. Enquanto que, na forma extrínseca existe a necessidade de um estímulo por meios de pagamento monetário ou algo que possa ser oferecido por outrem, que não sejam valores abstratos, em troca de um trabalho ou um resultado.

Muitas vezes, uma pessoa pode ter o desejo de realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa, não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido (BERGAMINI,1989). A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

Os fatores motivacionais (intrínsecos ) são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização. Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como fatores satisficentes.

### 2.6.1 O Ambiente de Trabalho como Fator Motivacional

A idéia de sugerir um plano de desenvolvimento para os funcionários, inspirou-se na constatação de que, tradicionalmente, apenas três atividades eram consideradas no cotidiano da empresa: a seleção, o treinamento e a administração salarial. Isto leva a concluir que a empresa raciocina da seguinte maneira: é importante cuidar da seleção, treinar o indivíduo nas tarefas do cargo até robotizá-lo e remunerá-lo ao nível do mercado. Este tipo de raciocínio revela uma visão estreita a respeito da motivação do trabalhador, pois o ser humano é muito mais complexo para ser encarado sob essas três dimensões. Este raciocínio corresponde à antiga abordagem da Administração de Pessoal assentada nas crenças do *homo economicus*, limitada para os dias atuais. A seleção, o treinamento e o salário são medidas de indiscutível prioridade, mas são carentes de outros complementos, que objetivem atender às necessidades do trabalhador.

De acordo com CASTRO (1996), a motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existe, ainda, muita confusão e desconhecimento sobre o que é, e o que não é motivação.

É necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal, profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos. Nesta abordagem, a empresa estará oferecendo condições para que o empregado possa estar motivado em busca de suas necessidades. Com isto, as organizações podem chegar à conclusão que o desenvolvimento aplicado para melhor aproveitamento produtivo de seus funcionários, funcionam, também, como um agente ativo na busca das aspirações de cada empregado, até porque o desenvolvimento depende muito dos objetivos individuais, cabendo, assim, ao próprio funcionário aproveitar as oportunidades de desenvolvimento oferecido pela sua empresa e, quando não forem suficientes, fazer

uma busca incansável de desenvolvimento também do lado de fora da empresa, chegando ao estágio de auto desenvolvimento para a auto estima como fator motivacional.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador, gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades (BUENO, 2002, p. 7).

A partir destas colocações pode-se, então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar, é que a motivação intrínseca a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível, é criar um ambiente compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada.

A função desenvolvimento torna-se, portanto, um imperativo para as empresas interessadas em uma mão-de-obra saudável e produtiva, e surge como uma resposta positiva a ânsia de crescimento e desenvolvimento dos funcionários, pressionados por uma sociedade competitiva.

Outro fator, surge da grande influência dos valores sociais no comportamento dos empregados. O desejo de ascensão do empregado é produto da sociedade sob a qual ele vive e pela qual é fortemente pressionado. O desenvolvimento, portanto, como agente motivacional, não incorpora somente a responsabilidade enquanto profissional capaz, mas também como ser humano que tem aspirações sociais, familiares, espirituais e de uma vida saudável, com no mínimo, uma base sólida alicerçada nos fundamentos da dignidade humana.

A pessoa, enquanto totalidade, transcende à organização ao fazê-la instrumento de sua satisfação, desenvolvimento e criatividade. Inúmeros profissionais ligados às chamadas ciências comportamentais, têm insistido na miopia de seus enfoques, tentando ingenuamente modelar, com boas intenções, o homem organizacional “Em conseqüência, não é demais alertar para o fato de que o estado de

vida infra-humano encontrado em muitas organizações constitui um flagrante desrespeito à dignidade humana” (Mattos, apud BUENO, 2000, p. 6).

A estrutura básica dos estudos da motivação, é vista em termos dos muitos conceitos vistos até aqui, tendo o comportamento do indivíduo como um destes fatores principais. E nesta relação comportamental, entre o indivíduo agindo e os objetos ou situações do meio sobre os quais sua ação se efetua, que se manifesta o dinamismo. Esta origem com o dinamismo, deriva para um estado de motivação, situando em um quadro psicológico, que é o comportamento relacionado ao ambiente percebido e concebido pelo ser humano.

Ao descrever a necessidade de um relacionamento, a empresa percebe que existe nova forma de convivência e climatização entre os funcionários, que são influenciados pelo equilíbrio criado no ambiente. A experiência deixa claro como a produtividade é influenciada pelos fatores que envolvem os meios na linha de produção. A própria motivação, também busca no conjunto comportamental, sua alavanca pela melhor adaptação ao ambiente e os elementos que constituem o ambiente externo. Para KARSAKLIAN (2000), comenta que a existência de inúmeros fatores determinantes que atingem um ambiente de trabalho compatível com os fatores motivacionais levam as empresas a criar este ambiente de encontro com a visão e principalmente, com a missão da organização. Aos funcionários cabe desempenhar o papel primordial, de absorver e difundir o tipo de relacionamento mais apropriado ao cotidiano, de acordo com as diretrizes vigentes e previstas para o futuro.

Conforme afirma NUTTIN (1983), do ponto de vista teórico, o quadro relacional que une o indivíduo ao ambiente é de aplicação universal no domínio do serviço. O autor comenta, ainda, que um potencial hereditário não pode existir e desenvolver-se a não ser em interação com elementos externos, ou seja elementos do ambiente.

Assim, define-se também o lado emocional, social, profissional e pessoal, que necessita dos contatos de um sistema aberto, que interage sinergicamente com o exterior.

A construção de um ideal somente se torna realidade após partilhar todos os momentos com pessoas ou coisas que contribuíram para esta realização. Assim, o

ambiente torna-se como uma parte integrante e fundamental da vida profissional, haja vista o dispêndio de tempo, cada vez maior do trabalhador para com a empresa. Para BERGAMINI (1989), somente com uma boa interação, entre o indivíduo-ambiente, é que o profissional pode buscar desempenhar suas atribuições. Portanto, o comportamento emocional e racional, elementos introdutórios da motivação, necessitam de um ambiente inteiramente elaborado para cumprir suas tarefas com o máximo possível de constantes superações.

Existe neste processo uma ligação muito forte quanto à responsabilidade das partes envolvidas. De acordo com CASTRO (1996), quando a empresa investe na melhoria do ambiente, existe um ponto de saturação onde, por mais que se aplique, isto não proporcionará uma melhoria no ambiente. Afinal, se o ambiente for ideal mas não houver um bom relacionamento entre as pessoas, a cumplicidade entre os fatores se danificam perdendo todo o investimento, tanto comportamental como financeiro na busca da motivação. Conclui-se então que, a relação indivíduo—ambiente, inicia-se no investimento do desenvolvimento pessoal, para que seja complementado como fator ambiente no seu aspecto físico, tudo como resultado de investimentos na área motivacional

### 2.6.2 Objetivos do Investimento na Área Motivacional

Um dos grandes diferenciais da atividade empresarial de hoje em relação ao passado, está na visão empreendedora dos executivos em construir cenários futuros. Com a realidade de um dinamismo desta nova era no mundo dos negócios, procura-se trabalhar mais com o futuro do que com o próprio presente, onde o investimento em si torna-se indispensável e urgente para empresas que queiram se sobressair. O investimento então, tornou-se a ferramenta número um em qualquer atividade empresarial.

Para KONDO (1991), o grande diferencial está em determinar em quais setores o investimento deva ser mais ou melhor aplicado. No passado, a palavra investimento significava comprar máquinas e/ou ampliar o parque fabril. Hoje, este tipo de investimento ainda se faz necessário, porem, descobriu-se que há a necessidade

de um complemento muito importante: de investir em pessoas. Pois estas detêm a capacidade de desenvolver processos e métodos para melhor desempenho e retorno dos investimentos. O objetivo do investimento motivacional, baseia-se justamente na melhoria contínua do desenvolvimento pessoal, gerando com isto um ganho de produtividade e inovações, que implicam para empresa em melhoria nos serviços e/ou produtos.

Quando o ser humano encontra um significado importante em seu trabalho, o atendimento dos fatores higiênicos deixa de ser um pré-requisito à motivação. O ser humano é multidimensional e para sentir-se motivado precisa expandir suas dimensões operacional, social e política. Para tanto, é preciso que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação. Este espaço pode ser construído através do enriquecimento do trabalho (BUENO, 2002, p. 21)

Esta preocupação em garantir ao funcionário, seu crescimento dentro de escalas cada vez mais elevadas, por exemplo a teoria de Maslow, confirma o caminho certo do crescimento organizacional. São fatores que direta ou indiretamente já comprovaram sua eficácia em melhorias e são às vezes pequenos detalhes, às vezes grandes diferenças, que aos olhos dos clientes e consumidores transformam-se em excelência de qualidade nos serviços, demonstrando a preocupação com as exigências do mercado consumidor.

## 2.7 PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas – os recursos humanos – são particularmente importantes. Os recursos humanos (RH) viabilizam a criatividade na empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Nos dias de hoje, tem se tornado cada vez mais necessário à área de RH mensurar suas ações mediante procedimentos técnicos que possam respaldar ao máximo sua atenção nas organizações. O objetivo é transformá-la em centro de lucro, com participação ativa e

eficiente. Certamente um desafio, pois vários dos seus indicadores são de difícil medição. Quando nos dedicamos à quantificação da motivação, a dificuldade, então, parece ser intransponível. Como mensurar algo tão abstrato e de curto essencialmente pessoal? (VIANNA, 1999, p. 27).

Para o autor supra citado, os produtos e serviços são criados por meio da combinação de diversos recursos e da oferta de valor agregado aos clientes. Ao considerar os recursos relacionados à matéria-prima, informação, tecnologia, capital e recursos humanos como entradas e os produtos e serviços resultantes como saídas, o que a organização busca é maximizar as saídas enquanto minimiza as entradas. As decisões de RH ajudam uma empresa a gerenciar seus empregados com eficácia. Como são esses empregados que tomam as decisões sobre os demais recursos, fica claro que a eficácia em RH é um importante determinante da eficácia organizacional.

O estudo do comportamento humano nas empresas, tem possibilitado o aprofundamento e a análise de alguns fatores, que direta e/ou indiretamente estão associados ao desempenho e à gestão de carreiras.

A constatação cotidiana junto às organizações assinala que o “homem organizacional” está sobrepondo-se ao “homem pessoa”, o que implica necessariamente a busca de equilíbrio (homem – organização) como condição básica para a sobrevivência e desenvolvimento de indivíduos, grupos e organizações. Presentemente, em aliança com o gerenciamento das funções organizacionais, as empresas têm buscado administrar suas múltiplas interações, inclusive com o meio ambiente, de forma integrada (KANAANE & ORTIGOSO, 2001, p. 78).

Durante principalmente as últimas décadas, as organizações e sua administração enfrentaram muitas exigências novas (competitividade, busca de eficácia, qualidade total dos produtos e serviços, reengenharia de processos, *downsizing*, políticas governamentais, mudanças no sistema socioeconômico, globalização, entre outras), exigências estas baseadas em expectativas da sociedade em mudança, relacionadas ao contexto sociopolítico mais amplo.

Segundo MARTINELLI (1996, p. 19) revendo a evolução histórica da administração desde seus primórdios até o presente, “é possível entender melhor o que acontece no mundo empresarial hoje”. O autor comenta sobre os impactos no comportamento humano, na educação e no treinamento, assim como nas competências essenciais (nos níveis físico, emocional, intelectual, intuitivo e espiritual), que

objetivam, ao mesmo tempo, buscar alternativas para atender de maneira satisfatória às demandas (pessoais, de equipes, organizacionais e ambientais).

Assim, na área de recursos humanos a questão das recompensas é um dos principais desafios a serem enfrentados pelo administrador. De acordo com CHIAVENATO (1992, p. 78), “os sistemas tradicionais de administração de salários estão voltados para o estabelecimento de estruturas salariais e de faixas salariais dentro das quais os salários podem variar discretamente”. As recompensas oferecidas pela organização devem se enquadrar nessas estruturas, que geralmente são rígidas e pouco flexíveis. Na opinião do autor citado, o desempenho humano, desde que padronizado e habitual, se dá bem com essa focalização racional e abrangente.

Todavia, quando o desempenho é altamente dinâmico e excepcional, a administração de salários, do ponto de vista tradicional, não tem condições de recompensá-lo e, sobretudo, de reforçá-lo adequadamente. Esta é a razão pela qual muitas pesquisas foram desenvolvidas, ultimamente, a respeito de novos sistemas de remuneração.

Um dos custos de maior relevância e importância, para as organizações industriais e principalmente para as organizações de serviços, é representado pela remuneração – direta principalmente para as organizações de serviços, é representado pela remuneração – direta ou indireta – dos seus empregados, em todo os níveis hierárquicos. A remuneração direta – isto é, o salário – dentro dessa abordagem, é proporcional ao cargo ocupado. Algumas empresas têm desenvolvido planos diferentes de serviços e benefícios sociais para diferentes níveis de empregados: diretores, gerentes, chefes e empregados mensialistas, horistas, etc. (CHIAVENATO, 1994, p. 339).

Assim sendo, os benefícios sociais são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços sociais que as empresas oferecem as seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Os benefícios sociais constituem a chamada remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independentemente do cargo ocupado, em conjunto com a chamada remuneração direta que é o salário específico para o cargo ocupado, em função da avaliação do cargo ou do desempenho do ocupante.

O salário pago em relação ao cargo ocupado, costuma representar apenas uma parcela do pacote de recompensas que as empresas oferecem ao seu pessoal. A



remuneração é feita através de muitas outras formas além do pagamento em salário, pois considerável parte da remuneração é feita através de benefícios e serviços sociais.

Quando uma organização projeta seu programa geral de compensações, uma área crítica de preocupação é a dos benefícios que devem ser oferecidos. Os trabalhadores de hoje esperam mais do que apenas um salário por hora ou um salário mensal de seu empregador, querem também vantagens adicionais que melhorem sua vida. Essas vantagens em uma situação de emprego são chamadas de benefícios dos empregados. Os benefícios dos empregados adquiriram importância e variedade cada vez maiores ao longo das últimas décadas. Antes percebida como um detalhe adicional que uma organização oferecia a seus empregados, a concessão de benefícios transformou-se hoje em um pacote bem ponderado e bem-organizado (DECENZO & ROBBINS (2001, p. 207).

Os benefícios, portanto, são componentes necessários de um programa de compensação com um funcionamento eficaz. Ainda que na maior parte das empresas, a definição de uma política de benefícios tem sido unilateral, já que as reivindicações dos empregados quase sempre se situam na área de salários, a tendência parece encaminhar-se para uma evolução das reivindicações ao redor das necessidades sociais, de auto-estima e de auto-realização.

Para tanto, o gerente precisa estar preparado para atender a essa futura demanda. Todavia, a definição de uma política de benefícios não é tão simples quanto parece. Há uma tendência generalizada que leva as empresas a conceder ao seu pessoal os benefícios mais freqüentemente oferecidos pelas demais empresas, sem se preocupar com as reais necessidades e expectativas dos interessados. “A política de benefícios não deve ir somente por essa linha estatística ou mercadológica. Ela precisa saber o que existe no mercado, mas deve ajustar-se à cultura organizacional e às demandas dos seus empregados” (CHIAVENATO, 1994, p. 237).

Os serviços e benefícios sociais têm história recente e estão intimamente relacionados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa.

Muitas empresas têm-se conscientizado na necessidade de planos estratégicos de benefícios como resultado de uma crise ou um sobressalto ambiental. O aumento estratosférico dos custos dos planos de assistência médica nos Estados Unidos, que hoje custam cinco vezes mais o que custava há dez anos, tem sido um desses motivos. As preocupações com o controle de custos têm levado os executivos a examinar seus programas de benefícios para descobrir se estão sendo bem administrados e se fazem sentido estrategicamente. Outras situações que podem levar a essa análise são as mudanças na legislação, que podem tornar os planos atuais inconsistentes ou

reestruturações corporativas, que exigem planos prévios separados na hora da fusão (MILKOVICK, 1989, p. 442).

Em muitas empresas brasileiras, o aparecimento dos planos de serviços e benefícios sociais foi inicialmente orientado para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada, geralmente, pela preocupação de reter mão-de-obra e baixar a rotação de pessoal. “Esta preocupação, embora muito maior as empresas cujas atividades se desenvolvem em condições rudes e adversas e onde se torna a crítica a definição de incentivos monetários e não monetários para fixar o pessoal, logo se espalhou às demais empresas” (CHIAVENATO, 1994, p. 340). Um plano de benefícios sociais geralmente é oferecido no sentido de atender a um leque diferenciado de necessidade dos empregados.

Dentro dessa concepção de atendimento às necessidades humanas, os serviços e benefícios sociais constituem um *software* de suporte ou, em outro termos, um esquema integrado capaz de satisfazer aqueles fatores insatisficientes (ambientais ou higiênicos), bem como alguns fatores satisficientes (motivacionais ou intrínsecos). Para tanto, torna-se necessária uma composição integrada de serviços e benefícios aos empregados. Essa integração deve ser tanto vertical como horizontal.

A integração horizontal, refere-se à sincronização de todos os serviços e benefícios sociais oferecidos a um determinado nível hierárquico de empregados, enquanto que a integração vertical se refere à integração dos diferentes planos oferecidos aos vários níveis de empregados.

Os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada.

Do lado do empregador, os benefícios sociais, conforme CHIAVENATO (1994, p. 415) “são analisados pelo ponto de vista da relação com os custos da remuneração total, custos proporcionais dos benefícios, oferta do mercado (o que as outras empresas oferecem aos seus empregados,) e o seu papel em atrair, reter e motivar pessoas talentosas”. Para o autor, do lado dos empregados, os benefícios são

analisados em termos de equidade (distribuição justa) e adequação às suas necessidades pessoais. Esses são os dois principais parâmetros.

Em geral, os benefícios são planejados para atender três objetivos, segundo MILKOVICH (1989, p. 442), “competitividade, incluindo custo/benefícios; atendimento da legislação, escolhas que levem em conta o indivíduo incluindo suas necessidades e preferências. Para esse autor, as pressões da competitividade influenciam as decisões sobre os benefícios de formas conflitante. De um lado, os custos com o pessoal precisam ser compatíveis com o preço dos produtos e serviços da empresa. De outro lado, a competição no mercado de trabalho para atrair e manter empregados produtivos cria uma pressão para oferecer pelo menos os mesmos benefícios que a concorrência. Se as outras empresas oferecem assistência odontológica e lazer, quem não fizer o mesmo estará em desvantagem.

### 2.7.1 Tipos de Benefícios Sociais

Os planos de serviços e benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida: “no exercício do cargo (como gratificações, seguro de vida, prêmios de produção etc.); fora do cargo, mas dentro da empresa (lazer, refeitório, cantina, transporte, etc.); fora da empresa, ou seja, na comunidade (recreação, atividades comunitárias, etc.)” (CHIAVENATO, 2002, p. 416). Os planos de serviços e benefícios sociais podem ser classificados de acordo com sua exigência, sua natureza e seus objetivos.

Quanto a sua exigência, os planos podem ser classificados em legais ou espontâneos:

a) Benefícios legais: são os benefícios exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou por convenção coletiva entre sindicatos, tais como: 13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença, salário família, salário maternidade, horas extras, adicional por trabalho noturno. Alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

b) Benefícios espontâneos: são os benefícios concedidos por liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação coletiva. São também chamados benefícios marginais (os americanos os denominaram *fringe benefits*). Incluem: gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria, etc.

De acordo com MARRAS (2000, p. 139), benefícios espontâneos “são aqueles que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria”, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais.

Quanto à sua natureza, os planos podem ser classificados em monetários ou não monetários.

a) Benefícios monetários: são os benefícios concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes, são eles: 13º salário, férias, aposentadoria, complementação da aposentadoria, gratificações, planos de empréstimos, complementação de salário nos afastamentos prolongados por doença, reembolso ou financiamento de remédios, etc.

b) Benefícios não monetários: são os benefícios oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, a saber: refeitórios, assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social e aconselhamento, clube ou grêmio, seguro de vida em grupo, condução ou transporte de casa para a empresa e da empresa para casa, horário móvel de entrada e saída do pessoal de escritório.

Os planos podem ser classificados em relação aos seus objetivos em assistenciais, recreativos e supletivos.

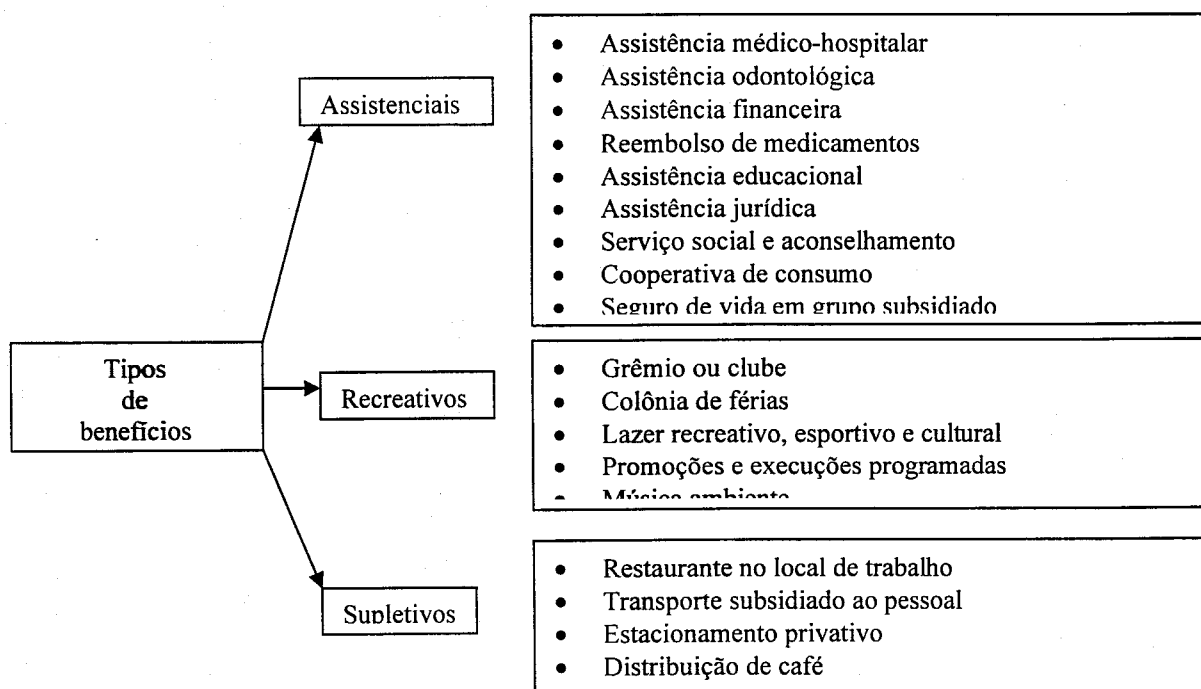
a) Planos assistenciais: são os benefícios que visam prover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira, reembolso de medicamentos, assistência educacional, assistência jurídica, serviço

social e aconselhamento, cooperativa de consumo, seguro de vida em grupo subsidiado, suplementação de aposentadoria, remuneração por tempo não trabalhado.

b) Planos recreativos: são serviços e benefícios que visam proporcionar ao empregado condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo. Em alguns casos, esses benefícios também se estendem à família do empregado, Incluem: grêmio ou clube, colônia de férias, lazer recreativo, esportivo e cultural, promoções e execuções programadas, música ambiente. Algumas atividades reativas são saturadas de objetivos sociais, como é o caso de festividades e conagraçamentos, visando ao fortalecimento da organização informal.

c) Planos supletivos: são serviços e benefícios que visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida. Incluem: restaurante no local de trabalho, transporte subsidiado ao pessoal, estacionamento privativo, distribuição de café, bar e cafeteria. Os planos supletivos constituem aquelas facilidades que, se a empresa não as oferecesse, o empregado teria de provê-las por si próprio.

FIGURA 1 – PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS



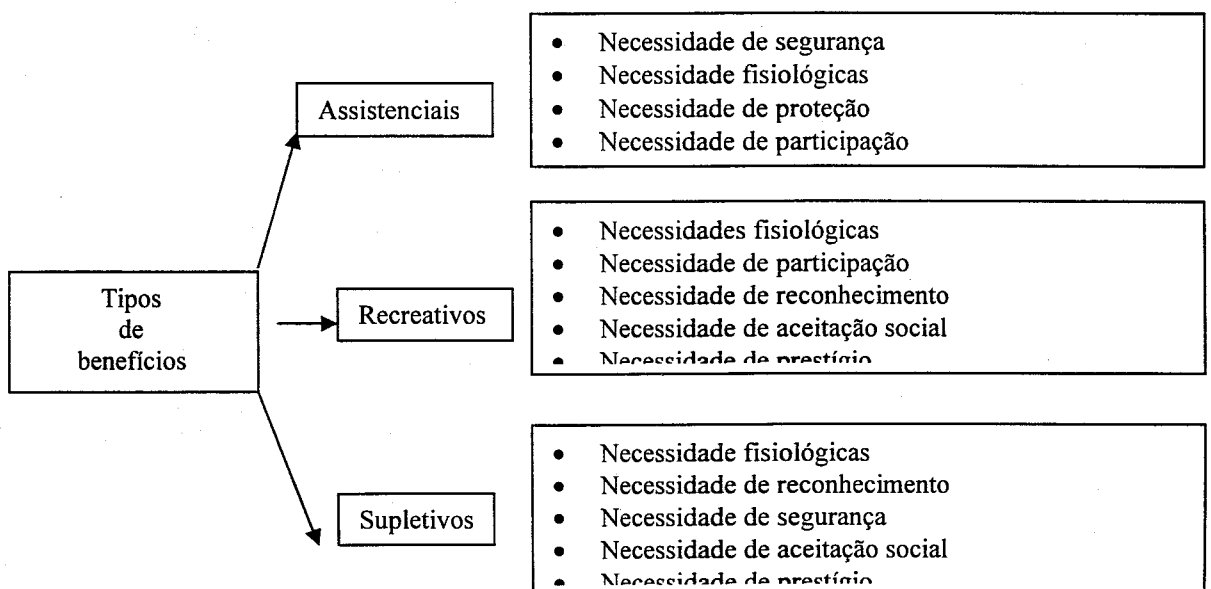
Fonte: Chiavenato (2001, p. 418),

DECENZO & ROBBINS (2001) ressaltam que as organizações oferecem uma ampla variedade de serviços que os empregados podem achar desejáveis. Os serviços podem ser prestados aos empregados sem qualquer custo, ou com uma redução considerável do que seria pago sem o suporte da organização. Os serviços prestados aos empregados podem ser benefícios como patrocínio de eventos sociais e recreativos, programas de assistência de empregados, associações de créditos, habitação, reembolso de despesas educacionais, participação em júris, transporte e estacionamento pagos pela companhia, café grátis, serviços de *baby-sitter*, e até mesmo serviços de consertos de eletrodomésticos.

As empresas podem ser tão criativas quanto quiserem ao organizarem seus programas de benefícios. A questão essencial é oferecer um pacote contendo os benefícios pelos quais os empregados manifestaram interesse, percebendo algum valor em seu oferecimento.

O plano de benefícios sociais feral de benefícios sociais geralmente é oferecido no sentido de atender a um leque diferenciado de necessidades dos empregados, conforme Figura 2.

FIGURA 2 – NECESSIDADES DOS EMPREGADOS



Fonte: Chiavenato (2001, p. 418),

Um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidades dos indivíduos: necessidades intrínsecas e necessidades extrínsecas. Para MARRAS (2000, p. 138), “as necessidades intrínsecas são as endógenas, que nascem e florescem no interior do indivíduo e são, em geral, de caráter psicológico, tais como os incentivos financeiros, serviços, seguros etc.”. Segundo o autor, essas necessidades podem ser supridas pela organização graças às políticas sociais, valores culturais, práticas gerenciais e outras formas que privilegiem o atendimento desse tipo de necessidade de acordo com a tipicidade do ambiente, o momento vivido pela empresa e a intensidade das necessidades sentidas.

As necessidades extrínsecas, conforme MARRAS (2000, p. 138) “são as exógenas, que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos, por exemplo: incentivos financeiros, serviços, seguros etc”. O autor afirma que essas necessidades são satisfeitas pelas empresas por meio de pacotes (conjunto de benefícios), que, somados ao salário percebido pelo empregado, formam concretamente a sua remuneração.

### 2.7.2 Benefícios flexíveis

O método de benefícios flexíveis foi adotado, inicialmente, na década de 70, por empresas norte-americanas, e hoje é bastante utilizado por empresas brasileiras. MARCONDES (2003, p. 1) considera que “[...] os benefícios flexíveis se encaixem perfeitamente às necessidades individuais dos profissionais da empresa”. Nem sempre o pacote convencional de benefícios que a empresa oferece é adequado ao funcionário, daí a característica mais positiva dos benefícios flexíveis. O autor argumenta que os funcionários pode fazer uma melhor distribuição dos seus créditos e fazer opções mais apropriadas ao seu perfil.

Os antigos e tradicionais pacotes fixos e genéricos de benefícios estão sofrendo mudanças rumo à flexibilização. De homogêneos e fixos eles estão adequando-se às conveniências pessoas de cada funcionário. Isso significa adequação às diferentes necessidades individuais das pessoas. Entre os motivos para flexibilização dos benefícios, segundo CHIAVENATO (2002, p. 420), estão: “[...]”

melhoria da qualidade e redução do custo dos benefícios, novo relacionamento entre empresa e empregado, alinhamento dos benefícios às estratégias de RH, suporte às mudanças culturais e maximização do valor percebido dos benefícios”. Para o autor, a idéia básica é que os próprios funcionários administrem o montante a que têm direito da maneira que bem entenderem. Essa nova prática está espalhando-se e as empresas fazem o possível, cada qual à sua maneira, para adequar os benefícios às necessidades dos funcionários. O importante é que os benefícios sejam úteis para cada pessoa, dentro das suas necessidades particulares.

Existem quatro alternativas para a flexibilidade dos planos de benefícios;

a) Benefícios-padrão mais benefícios flexíveis: os benefícios-padrão são os tradicionais pacotes de benefícios oferecidos à totalidade dos empregados. Há empresas, que mantêm o esquema padronizado e oferecem alguns benefícios flexíveis, que cada funcionário utiliza na medida de suas necessidades específicas. É a solução encontrada pela maioria das empresas.

b) Benefícios modulares: algumas empresas oferecem um leque de opções diversas em termos de planos de saúde e previdência privada dentro de determinado valor-limite. Permitem que o executivo escolha o automóvel que queira dentro do limite fixado ou que complete o capital, se optar por algum que ultrapasse o valor.

c) Livre escolha: a empresa concede um valor de benefícios para cada funcionário, que o utiliza à vontade. É um programa de benefícios flexíveis em que cada funcionário tem a liberdade de escolher aquilo que lhe interessa dentro da verba mensal determinada. É o caso da HP, que paga 70% das despesas com saúde, estudos e creche. Há um montante adicional de 30% restantes que pode ser acumulado, caso não seja usado no período mensal.

d) *Cash* livre: a empresa define e concede uma verba-limite, mensal ou anual, para o pagamento de benefícios a cada funcionário. Este passa a administrá-la no decorrer do período.

As principais vantagens de flexibilização dos benefícios estão na facilidade do controle dos custos e maior envolvimento do funcionários na gestão do sistema. De acordo com MARRAS (2000, p. 138), “os planos flexíveis de benefícios, adotados mais recentemente por organizações de países desenvolvidos, são aqueles que acham



mais interessantes”. Para o autor, esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos.

### 2.7.3 Custos dos Planos de Benefícios Sociais

Um dos custos de maior relevância e importância para as organizações é representado pela remuneração direta e indireta dos seus participantes em todos os níveis hierárquicos. Na política de remuneração global da empresa, os benefícios extras, isto é, aqueles concedidos além das exigências legais e além do salário-base, passaram a assumir substancial parcela do orçamento de despesas.

A remuneração global que a empresa concede aos empregados, segundo CHIAVENATO (2002, p. 421), é constituída de dois itens: “[...] remuneração monetária total, que inclui o salário-base, comissões, gratificações e todas as demais verbas recebidas em dinheiro, programa total de benefícios traduzindo em sua equivalência salarial”. Daí o fato de muitas pesquisas salariais envolverem também pesquisas de benefícios e sua produção diante dos salários pesquisados.

Uma maneira de avaliar e comparar um plano de benefícios para os empregados consiste em corresponder um valor salarial equivalente: estes valores são calculados por meio de uma base aritmética para certos benefícios (como férias, feriados, continuação do pagamento dos salários além dos 15 dias iniciais no caso de doenças etc.). As comparações mediante utilização de valores salariais equivalentes são mais reais do que as feitas mediante comparação entre os custos dos planos de benefícios das empresas que se pretende comparar, pois estes custos variam conforme a empresa, segundo CHIAVENATO (2002, p. 422), em função de variáveis, como: “número de empregados, nível socio-econômico do pessoal, política salarial da empresa, distribuição etária do pessoal, proporção entre maiores e menores, homens e mulheres, solteiros e casadas, localização da empresa, condições de infra-estrutura da comunidade” O autor salienta que, uma empresa que tenha funcionários mais idosos terá um custo maior pela mesma apólice de seguro de vida em grupo ou pelo mesmo

plano de previdência privada do que uma empresa que possua funcionários jovens e um grande número de menores..

#### 2.7.4 Critérios para o Planejamento de Serviços e Benefícios Sociais

A adoção de planos e programas de serviços e benefícios sociais não se faz ao acaso. Ao contrário, significa o resultado de ensaios, discussões e estudos, obedecendo a objetivos e critérios. Há vários objetivos e critérios para a definição de um programa de benefícios. Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazos da organização, em relação aos resultados dos programa, enquanto os critérios são fatores que pesam na ponderação sobre o programa, como se pode observar no Quadro 3.

QUADRO 3 – OBJETIVOS E CRITÉRIOS DE PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS

Objetivos	Crítérios
1. Redução da rotatividade e do absenteísmo	1. Custo do programa
2. Elevação do moral	2. Capacidade de pagamento
3. Realce da segurança	3. Necessidade real
	4. Poder do sindicato
	5. Considerações sobre impostos
	6. Relações Públicas
	7. Responsabilidade Social
	8. Reações da força de trabalho

FONTE: CHIAVENATO (2002, p. 42).

Existem princípios que servem como critérios no balizamento dos serviços e benefícios sociais que a organização pretende implantar ou desenvolver.

Segundo CHIAVENATO (2002, p. 423), em uma economia de iniciativa privada, o princípio básico orientador deve “ser o de que não se deve empreender voluntariamente nenhum benefício ao empregado, a menos que haja, como retorno para a organização, um rendimento em termos de produtividade e moral por parte do empregado.” Para o autor, se este princípio for violado, uma das bases racionais do sistema de livre empresa está minada.

Embora os planos de benefícios se refiram geralmente a benefícios concedidos aos empregados, é necessário que a organização também se beneficie. A organização necessita de planos de benefícios no sentido de recrutar e de reter empregados competentes. A organização, todavia, necessita controlar os custos dos benefícios e ser capaz de projetar alguns custos. Isso pode ser completado mais facilmente com planos formais de benefícios do que com planos informais, que são negociados à medida que os problemas surgem, intempestivamente. Assim, todo benefício deve trazer contribuição para a organização, de maneira a ser igual aos seus custos ou pelo menos, no sentido de compensá-los ou reduzi-los, trazendo algum retorno.

De acordo com CHIAVENATO (2002, p. 424), “o custeio dos benefícios sociais deve ser de mútua responsabilidade, isto é, os custos dos benefícios devem ser compartilhados entre a organização e os empregados beneficiados”. Ou, pelo menos, a concessão de um benefício deve repousar na solidariedade das partes envolvidas.

Uma relação humana mais profunda somente pode ser mantida quando ambas as partes desejam e são capazes de fazer mais do que os requisitos mínimos exigidos. A mútua responsabilidade é a característica de pessoas que cooperam entre si para promover um mútuo propósito de grupo. Como os serviços e benefícios sociais são complementos lógicos dos requisitos do trabalho, a empresa tem o direito de esperar padrões mais elevados de eficiência dos empregados, cujas energias são desperdiçadas no combate de condições adversas, como a falta de transporte para a empresa, ausência de um refeitório, precária assistência médico-hospitalar do INSS, dificuldade de obter empréstimos entre outros.

Para DRUCKER (1995), alguns itens dos planos de serviços e benefícios, são totalmente pagos pela empresa: como serviço social, remuneração por tempo não trabalhado dentre outros. Outros itens são rateados, isto é, são pagos em proporções que variam bastante, entre empresa e empregado: como refeições, transporte, assistência educacional. Outros itens são pagos integralmente pelos empregados: como seguro de vida em grupo subsidiado cooperativa de consumo, entre outros.

Alguns itens, pagos integral ou parcialmente pelos empregados em algumas empresas, são totalmente gratuitos em outras, como é o caso do transporte, do grêmio,

etc. Uma participação relativa do empregado, ainda que mínima, é importante no caso de alguns itens, como refeições, plano diferenciado de assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, grêmio, entre outros. Coisas de fácil oferta, tornam-se isentas de interesse: tudo o que uma empresa oferece gratuitamente aos empregados pode parecer aos olhos destes, como algo legalmente obrigatório ou serviços de qualidade inferior.

Além do princípio do retorno do investimento e da mútua responsabilidade, outros princípios servem como critérios para o desenho de planos de serviços benefícios sociais, a saber: os benefícios aos empregados devem satisfazer a alguma necessidade real; os benefícios devem confinar-se às atividades em que o grupo é mais eficiente que o indivíduo; o benefício deve estender-se sobre a mais ampla base possível de pessoas; a concessão do benefício deverá evitar conotações de paternalismo benevolente; os custos dos benefícios devem ser calculáveis e devem repousar em financiamento sólido e garantido para evitar injunções políticas.

#### 2.7.5 Objetivos de um Plano de Benefícios Sociais

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar. Os benefícios procuram trazer vantagens tanto à organização como ao empregado, como extensões à comunidade. Isto pode ser observado no Quadro 4.

#### QUADRO 4 – VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA O EMPREGADO

VANTAGENS DOS BENEFÍCIOS	
PARA A ORGANIZAÇÃO	PARA O EMPREGADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eleva o moral dos empregados</li> <li>• Reduz a rotatividade e o absenteísmo</li> <li>• Eleva a lealdade do empregado para com a Empresa do Usuario aumenta o bem-estar do empregado</li> <li>• Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal</li> <li>• Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho</li> <li>• Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados</li> <li>• Reduz distúrbios e queixas</li> <li>• Promove relações públicas com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro</li> <li>• Oferece assistência disponível na solução e problemas pessoais</li> <li>• Aumenta a satisfação no trabalho</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual</li> <li>• Oferece meios de melhor relacionamento social entre os empregados</li> <li>• Reduz sentimentos de insegurança</li> <li>• Oferece oportunidades adicionais de assegurar <i>status</i> social</li> <li>• Oferece compensação extra</li> <li>• Melhora as relações com a Empresa</li> <li>• Reduz as causas de insatisfação</li> </ul>

FONTE: CHIAVENATO (2002, p. 425)

Todavia, essas vantagens, nem sempre podem ser mensuradas ou quantificadas. Um aspecto importante dos serviços e benefícios sociais é sua relativa disfunção quando não bem planejados e administrados: alguns itens podem ser aceitos com relutância pelos empregados, enquanto outros podem dar oportunidades a críticas severas e a gozações. Podem ocorrer algumas possibilidades de problemas como planos de serviços e benefícios sociais precários. CHIAVENATO (2002, p. 426) cita alguns problemas de programa de benefícios sociais:

Acusação de paternalismo; custos excessivamente elevados; perda de vitalidade quando se torna hábito; mantém os trabalhadores menos produtivos; negligência quanto a outras funções de pessoal; novas fontes de queixas e reclamações; relações questionáveis entre motivação e produtividade.

Assim, os planos de benefícios sociais estão, geralmente, apontados para certos objetivos. Os objetivos referem-se às expectativas de curto e longo prazos da empresa, em relação aos resultados dos planos. Quase sempre, os objetivos básicos dos planos de benefícios sociais consiste na melhoria da qualidade de vida dos empregados, do clima organizacional; redução da rotação de pessoal e do absenteísmo;

facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos e aumento da produtividade em geral.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é do tipo descritiva, de acordo com seus objetivos, apontando características de um fenômeno, qual seja, a motivação dos funcionários em relação ao clima organizacional. Com base nos procedimentos técnicos de coleta e análise de dados, classifica-se como pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados (pesquisa de campo).

#### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida a fim de apurar respostas para as seguintes questões:

- Quais os fatores que interferem na motivação dos funcionários?
- Como o gestor de recursos humanos pode influenciar a automotivação dos funcionários?

#### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a análise do clima organizacional foi utilizado um questionário contendo 34 questões conforme Anexo 1.

Em relação aos benefícios sociais oferecidos pela empresa utilizou-se de um questionário contendo quatro questões abertas, fechadas e de múltipla escolha, conforme Anexo 1.

Os dados resultantes da investigação foram comparados, agrupados e separados através de tabelas e gráficos utilizando-se do programa Microsoft Excel do Windows.

### 3.4 NÍVEL DE ANÁLISE

O nível de análise desta investigação é o setorial.

### 3.5 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise é o funcionário.

### 3.6 DADOS DA EMPRESA

A empresa Morena Rosa foi fundada por três sócios em 01 de fevereiro de 1993, na cidade de Cianorte, estado do Paraná, sendo um dos sócios o diretor da empresa até a data atual, e mais dois sócios quotistas. Sempre com o intuito de oferecer ao público feminino produtos que destaquem a beleza, elegância, jovialidade e ousadia da mulher moderna produzia-se inicialmente 1000 peças/mês.

A Empresa Morena Rosa procurou sempre manter-se diretamente ligado ao cliente na tentativa de suprir as necessidades do mercado de moda jovem a um preço competitivo, o que possibilitou a rápida expansão e ampliação de seus produtos.

Em julho de 1997 a empresa lançou a *Zinco For Man*, com o objetivo de atender todas as expectativas do mercado e a satisfação de seus clientes, surgindo também a *Maria Valentina*, uma nova griffe que atende ao público de jovens senhoras.

Hoje, após 10 anos a capacidade de produção da empresa é de 50.000 peças/mês, produzidas em três unidades próprias (Cianorte, Indianópolis e Paranavaí) e cerca de 10 facções terceirizadas. Conta com um quadro de 380 funcionários que colaboram para o desenvolvimento de 6 coleções anuais, que são comercializadas em todos os estados brasileiros através de representantes.

Desde a sua fundação, o sócio diretor da empresa mantém um caráter empreendedor, acreditando na expansão e diversificação de seus investimentos. Apoiado na visão de ser uma organização de postura ética, que valoriza a mulher



moderna através de produtos de qualidade, sendo uma das melhores e mais rentáveis empresas de moda jovem do Brasil, a Morena Rosa utiliza como ferramenta para o sucesso um plano estratégico desenvolvido pelo próprio diretor da empresa, que serve como um guia a ser constantemente consultado para levar a empresa às metas estabelecidas. Formado em Administração de Empresas e Direito, o diretor da empresa conta com outros dois gerentes que o assessoram na tomada de decisões, procurando, desta forma, tornar a empresa mais aberta aos demais colaboradores, uma vez que estes gerentes tem acesso com a grande maioria dos colaboradores. Estes gerentes possuem autonomia para importantes decisões perante os demais, e exercem bastante influência frente à diretoria da empresa.

Assim, a empresa estabelece suas metas de produção, gastos, investimentos e lucratividade, e trabalha dividida em diferentes áreas, seguindo cada qual suas próprias regras e planejamentos, mantendo ao longo do processo de execução um controle de suas ações. Todas as áreas, de um modo geral, são acompanhadas pelo diretor da empresa que acredita na política de “delegar funções”, mantendo um certo grau de controle da empresa como um todo.

### 3.7 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

#### a) Encarregado de Costura – Área Produção

As atribuições básicas consistem em realizar atividades de nível intermediário, com a finalidade de garantir a organização e a execução das tarefas referentes à montagem e costura dos modelos confeccionados pelo grupo Morena Rosa. Envolve a solicitação de corte; controle de qualidade e produção assim como o acompanhamento do desempenho de cada funcionário. Cabe, ainda, a administração de problemas, como falta de aviamentos, peças e cortes com defeito, falta de costureiras e outros de mesma natureza e grau de complexidade.

#### - Requisitos Básicos

1. Escolaridade: 2º grau completo
2. Formação Especializada: Não é necessária

3. Habilidade Específica: Corte e costura em todas as máquinas e capacidade de liderança

b) Costureira Rita – Área Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras, com a finalidade de confeccionar todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui tarefas tais como: preparar e pregar golas, etiquetas, cós, bolso, punho e passante; pespontar golas, cós e recortes; fazer pence, detalhes, carcela, revel e barras; embutir cavas, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Corte e costura em máquina reta

c) Costureira Galoneira: Área Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras, com a finalidade de confeccionar todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui o feitiço de barras e viéz, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Corte e costura em máquina galoneira

d) Costureira Averloque – Área de Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras, com a finalidade de confeccionar todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui tarefas tais como: overlocar gancho, vista, lateral e entre pernas; emenda de ombro,

cós e recortes e mangas, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Corte e costura em máquina galoneira

#### e) Costureira Interloque: Área Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras, com a finalidade de confeccionar todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui tarefas tais como: fechar gancho, lateral, e entre pernas; emendar ombro cós e recortes e pregar mangas, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Corte e costura em máquina interloque

#### f) Costureira Pespontadeira: Área Produção

As atribuições consistem em executar tarefas rotineiras, com a finalidade de confeccionar todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui pespontar cós, gola, recortes e revel, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Corte e costura em máquina pespontadeira

### g) Costureira Francesa: Área Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras, com a finalidade de confeccionar todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui tarefas como: unir ombro, pregar pala e manga e fechar lateral, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

#### - Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Corte e costura em máquina francesa

### h) Costura Manual: Área Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras de menor complexidade com a finalidade de garantir a confecção de todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui tarefas como: refilar gola e barra; marcar pense, gola e cós; virar a gola; casar as partes da peça; cortar elástico e alças, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

#### - Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Aquelas inerentes à profissão

### i) Abastecedora: Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras de menor complexidade com a finalidade de garantir a confecção de todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui a distribuição de pacotes com cortes e aviamentos à todas as costureiras, acompanhando o trabalho de cada uma e reabastecendo sempre que necessário, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Aquelas inerentes à profissão

j) Arrematadeira: Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras de menor complexidade com a finalidade de garantir a qualidade final de todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui a verificação de todas as peças costuradas para retirada da sobra de linhas, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Aquelas inerentes à profissão

k) Revisora: Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras de menor complexidade com a finalidade de garantir a qualidade final de todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui a revisão de todas as peças costuradas e arrematadas a fim de verificar possíveis defeitos na peça, enviando-as para conserto ou segunda linha, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

- Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária
3. Habilidade Específica: Aquelas inerentes à profissão

## l) Passador: Produção

As atribuições básicas consistem em executar tarefas rotineiras de menor complexidade com a finalidade de garantir a confecção de todos os modelos criados pelo grupo Morena Rosa. Inclui, passar revel, gola e cós antes de pregar nas peças, dentre outras atividades de mesma natureza e grau de complexidade.

### - Requisitos Básicos:

1. Escolaridade: Não é necessária
2. Formação Especializada: Não é necessária

Habilidade Específica: Aquelas inerentes à profissão

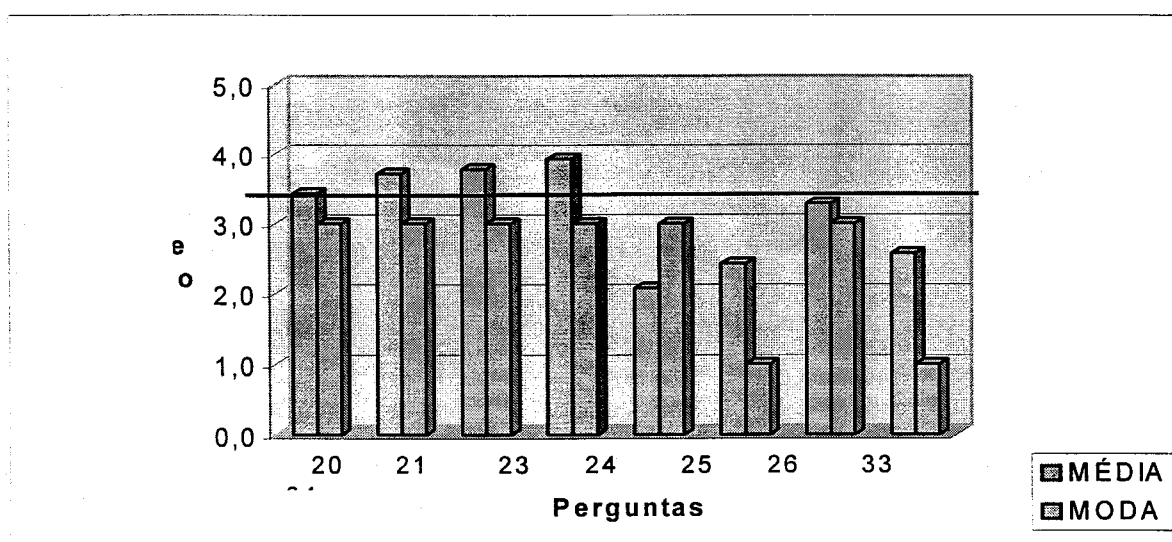
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

TABELA 1 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E COMPROMETIMENTO

QUESTÕES	20	21	23	24	25	26	33	34
MÉDIA	3,4	3,7	3,8	3,9	2,1	2,4	3,3	2,6
MODA	3	3	3	3	3	1	3	1

Média: 3,15

GRÁFICO 1 - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E COMPROMETIMENTO



Fonte: Elaboração Própria.

Os dados do Gráfico e Tabela 1 evidenciam uma média de 3,15 no que se refere aos fatores relacionamento interpessoal e comprometimento, portanto, dos entrevistados parecem não discordar nem concordar.

Para alcançar níveis elevados de qualidade e desempenho profissional, as pessoas precisam de uma atmosfera amigável, de relacionar-se bem com os gerentes e subordinados, onde o capital humano seja valorizado.

Segundo BUENO (2002) é da relação entre o indivíduo agindo e os objetos ou situações do meio sobre os quais sua ação se efetiva, que advém o seu dinamismo.

Esta origem do dinamismo que faz com que a pessoa se comprometa com a organização, está relacionado ao ambiente percebido e concebido pelos funcionários.

De acordo com BERGAMIHI (1989), a relação satisfatória entre o indivíduo e o ambiente, leva o profissional a desempenhar suas atribuições de forma comprometida.

MARRAS (1998) enfoca a importância do relacionamento interpessoal para o bom desempenho dos funcionários. Ressalta que as organizações mais preparadas, já se deram conta da importância que representa para a consecução dos objetivos organizacionais, o fato de ter equipes coesas e capazes de canalizar energias numa mesma direção.

A relação indivíduo-ambiente, inicia-se no investimento do desenvolvimento pessoal, para que seja complementado como fator ambiente no seu aspecto físico.

De acordo com CERQUEIRA (1994) faz-se necessário desenvolver positivamente o relacionamento entre os funcionários, através da valorização de uma atmosfera amigável e do desenvolvimento da criatividade de cada um. É importante a aproximação entre a chefia e seus subordinados, pois o relacionamento social entre os integrantes do grupo de trabalho gera resultados positivos tanto na produtividade como na qualidade do trabalho.

Verifica-se, portanto, a necessidade do Gerente de Recursos Humanos investir no fator motivacional dos funcionários da empresa, uma vez que os mesmos não demonstram concordar plenamente com o fator relacionamento interpessoal e comprometimento na organização

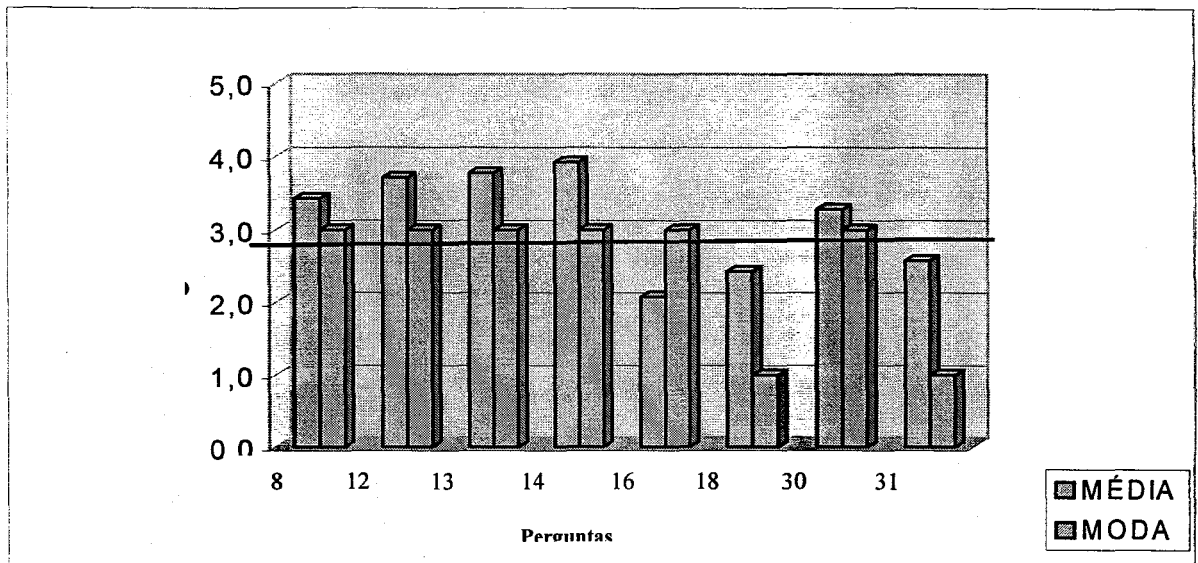
TABELA 2 - RECOMPENSA

QUESTÕES	8	12	13	14	16	18	30	31
MÉDIA	2,8	2,6	2,1	2,2	1,9	3,9	4,4	3,9
MODA	1	3	1	1	1	3	5	3

Média: 2,9



## GRÁFICO 2 - RECOMPENSA



Fonte: Elaboração Própria.

Quanto ao fator recompensa, verificou-se uma média de 2,9, portanto, os participantes da pesquisa demonstram discordar completamente deste fator.

Assim, os entrevistados evidenciam que os gerentes não são abertos, não encorajam os seus funcionários, não há um sistema de promoções que ajudam o bom funcionário a subir na carreira nem tampouco elogios e recompensas que superam as críticas e advertências.

Não há premiação na proporção da qualidade do trabalho e as decisões não são tomadas cautelosamente para garantir a eficiência do mesmo. Observa-se, também, que as reuniões não levam a uma decisão rápida e precisa.

Segundo ROBBINS (2000), as recompensas devem estar de acordo com o bom desempenho. Mais ainda, os funcionários precisam perceber isto claramente. Independentemente do quanto as recompensas estejam vinculadas ao desempenho, se os funcionários não perceberem esta ligação, os resultados serão de fraco desempenho, diminuição da satisfação com o trabalho e aumento das taxas de rotatividade e absenteísmo.

Tais considerações apontam para a importância da empresa investir na sua cultura organizacional no sentido de suprir determinadas carências.

CASTRO (1994) afirma que, as mudanças trazem novas práticas de gestão, como a valorização do ser humano e a canalização de energia de todos. Essa valorização caminha na direção da implementação de processos de melhoria das empresas, contribuindo para a formação de um ambiente empresarial favorável ao conhecimento e aos valores compartilhados por todos que compõem a empresa, tornando-a mais competitiva.

É necessário que haja interação entre os funcionários e a organização, um intercâmbio entre chefes e subordinados, para que ambos os lados, participem nessa relação de entendimento e entusiasmo. Essas fatores criam um ambiente motivador, e as pessoas motivadas têm um desempenho melhor, resultando em recompensas para a empresa e para os funcionários.

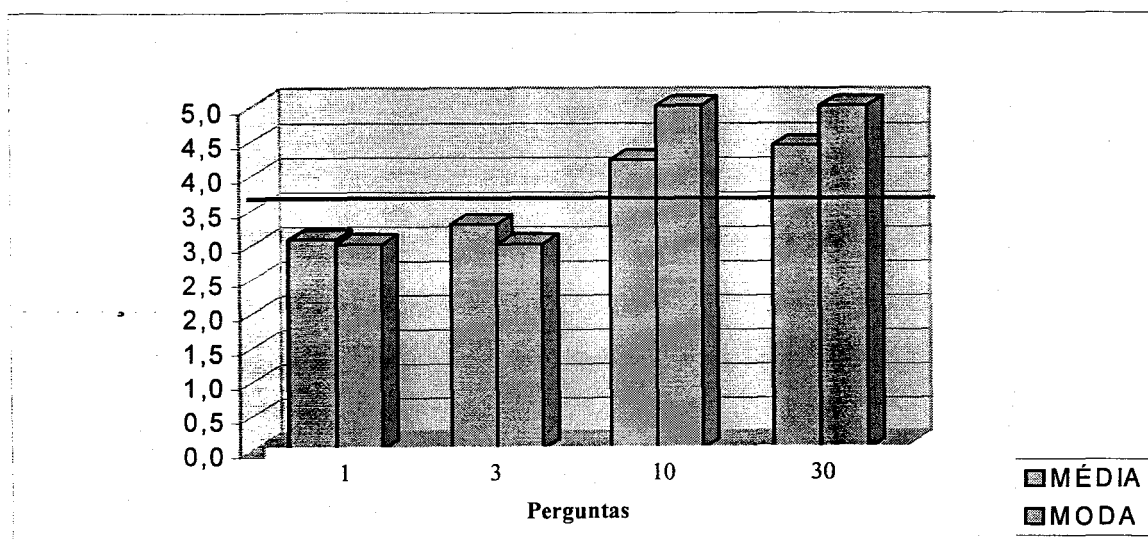
TABELA 3 – ESTRUTURA E NORMAS

QUESTÕES	1	3	10	30
MÉDIA	3,1	3,3	4,2	4,4
MODA	3	3	5	5

Média: 3,75

GRÁFICO 3 – ESTRUTURA E NORMAS

Fonte: Elaboração Própria.



Quanto ao fator estrutura e normas constatou-se uma média de 3,75, portanto, indica que os entrevistados não discordam nem concordam.

Tais dados indicam que os funcionários não concordam completamente com as normas e diretrizes da empresa. Assim, demonstram que na empresa os serviços não são claramente definidos apresentando uma distribuição lógica, os procedimentos formais e burocráticos parecem não ser claramente explicados e as reuniões também deixam a desejar.

ROBINS (2002) relata que cada organização possui uma cultura própria que inclui normas e regulamentos de longo prazo, muitas vezes não escritos; uma linguagem especial que facilita a comunicação entre os integrantes, padrões partilhados de importância aos aspectos críticos do trabalho que deve ser realizado, preconceitos, costumes consolidados sobre a maneira como os membros devem se relacionar com os colegas, com outros empregados, chefes e pessoas que podem ser aceitáveis ou não aceitáveis e que podem influir positivamente ou negativamente no desempenho no trabalho.

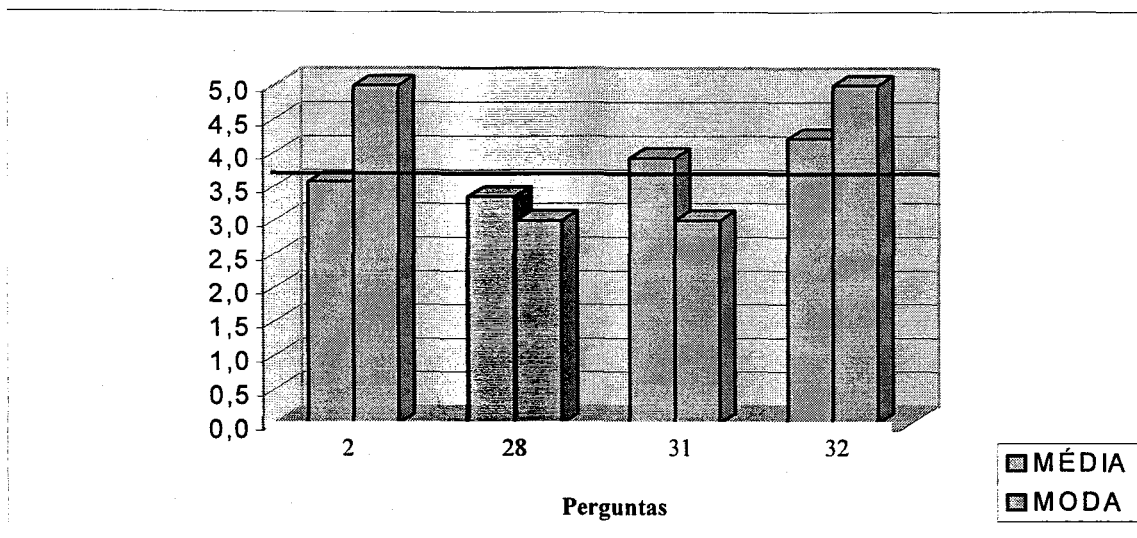
Verifica-se, portanto, a necessidade de investimentos por parte da empresa em relação ao fator estrutura e normas visando maior probabilidade de um bom desempenho por parte dos seus funcionários.

TABELA 4 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO

<b>QUESTÕES</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>32</b>
<b>MÉDIA</b>	3,6	3,4	3,9	4,2
<b>MODA</b>	5	3	3	5

Média: 3,7

## GRÁFICO 4 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO



Fonte: Elaboração Própria.

Constatou-se que o fator satisfação no trabalho revela uma média de 3,7, portanto, os entrevistados demonstram não discordar nem concordar, conforme dados da Tabela e Gráfico 4.

Observa-se que as pessoas da empresa não demonstram orgulho em relação ao desempenho dos funcionários. Parece não haver uma integração onde os funcionários possam sentir-se como membros de uma equipe.

Segundo MARRAS (1998), a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou não delas. Para este autor, a satisfação com o trabalho precisa medir a resposta afetiva ao ambiente em relação às expectativas das pessoas quanto ao fato de fazer parte da empresa.

Segundo DECENZO & ROBBINS (2001), o comportamento só é previsível quando se sabe como a pessoa percebe uma situação. Assim, verifica-se a necessidade da empresa investir na satisfação de todos funcionários no sentido de influenciar a eficiência e a eficácia dos mesmos e da organização como um todo.

O trabalho requer convivência com colegas e superiores, a obediência a regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal, entre outras coisas. Isso significa

que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é o somatório de diferentes elementos.

ROBBINS (2002) comenta, ainda, que a satisfação no trabalho tem relação à produtividade, absenteísmo e a rotatividade. Os empregados insatisfeitos têm mais probabilidade de faltar ao trabalho, e mudar de emprego, e tornarem-se mais produtivos.

Pode-se esperar, portanto, que a satisfação com o trabalho seja um fator relevante para propiciar o comparecimento do funcionário ao emprego e influenciá-los para manter-se no emprego evitando a rotatividade e o bom desempenho no trabalho.

Qualquer que seja o nível de satisfação, os funcionários de melhor desempenho tendem mais a permanecer na organização, porque recebem reconhecimento, elogios e outras recompensas que os levam a ter vontade de continuar no emprego, pois se sentem membros de uma equipe.

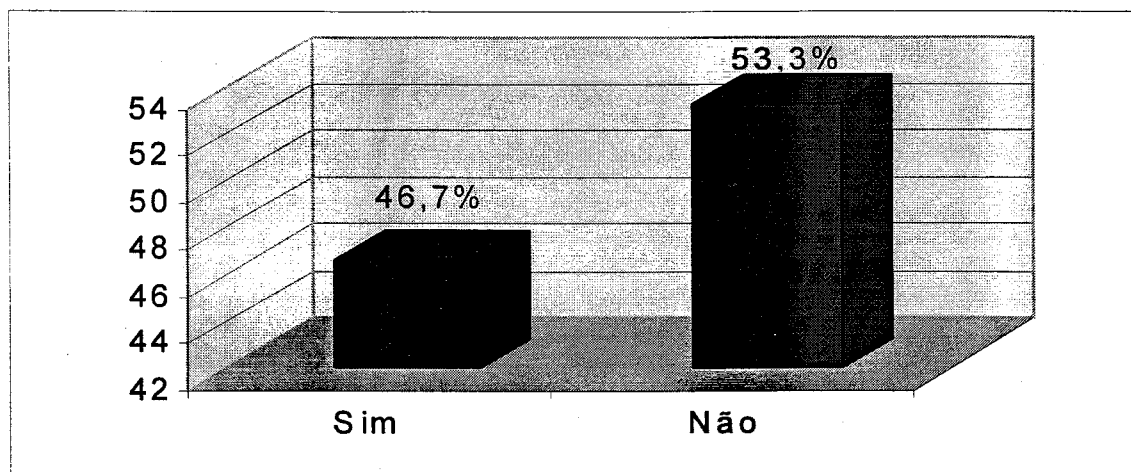
A adequação entre o indivíduo e a organização se baseia essencialmente na convicção de que as pessoas deixam empregos não compatíveis com a sua personalidade.

Assim, a empresa deve atentar para o fato de ajustar à sua cultura organizacional às necessidades de seus funcionários, o que, por sua vez resultaria em funcionários mais satisfeitos, com menos índice de absenteísmo e rotatividade.

TABELA 5 – BENEFÍCIO SOCIAL

<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Sim	53,3
Não	46,7
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## GRÁFICO 5 – BENEFÍCIO SOCIAL



Fonte: Elaboração Própria.

Quando questionados a respeito de algum tipo de benefício social oferecido pela empresa como forma de incentivo, 53,3% responderam afirmativamente e 46,7% negativamente, conforme dados do Gráfico 5.

Segundo CHIAVENATO (1994), os benefícios sociais constituem um aspecto importante para os funcionários. Um plano de benefícios sociais geralmente é oferecido para satisfazer necessidades diferenciadas dos funcionários.

O fato da maioria manifestar-se positivamente é um dado relevante para a empresa pesquisada. Todavia, o percentual de pessoas que apontam negativamente é bastante significativo.

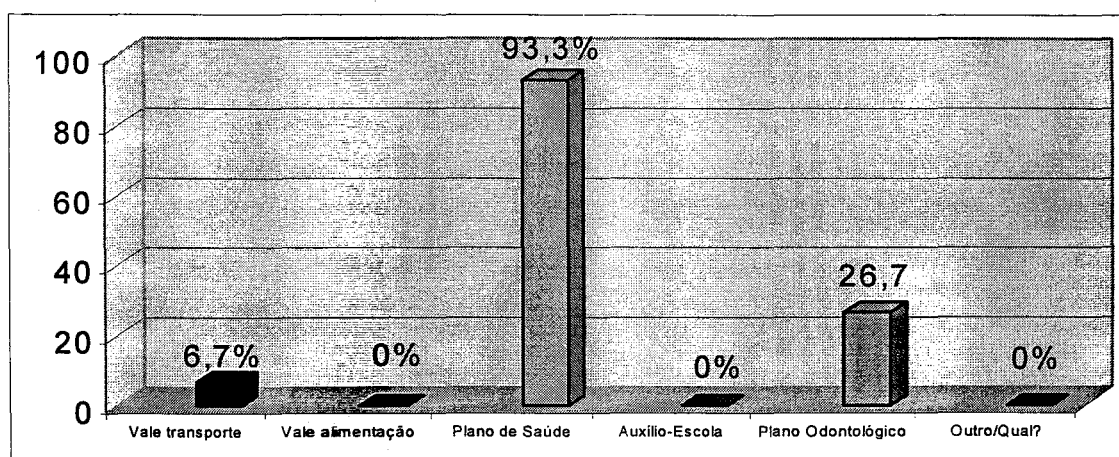
Faz-se necessário, talvez, que o Gerente de Recursos Humanos faça a adoção por planos de benefícios, através de discussões e estudos obedecendo a objetivos e critérios juntamente com os funcionários.

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar. Daí a importância dos funcionários terem conhecimento a respeito dos planos de benefícios oferecidos pela empresa.

TABELA 6 – QUAL TIPO DE BENEFÍCIO

Respostas	%
Vale transporte	6,7
Vale alimentação	0
Plano de Saúde	93,3
Auxílio-Escola	0
Plano Odontológico	26,7
Outro/Qual?	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 6 – QUAL TIPO DE BENEFÍCIO



Fonte: Elaboração Própria.

Os dados do Gráfico 6 revelam que 6,7% concordam que a empresa deveria oferecer incentivos de vale transporte; a maioria representada por 93,3% aponta para o Plano de Saúde; e 26,7% para o Plano Odontológico.

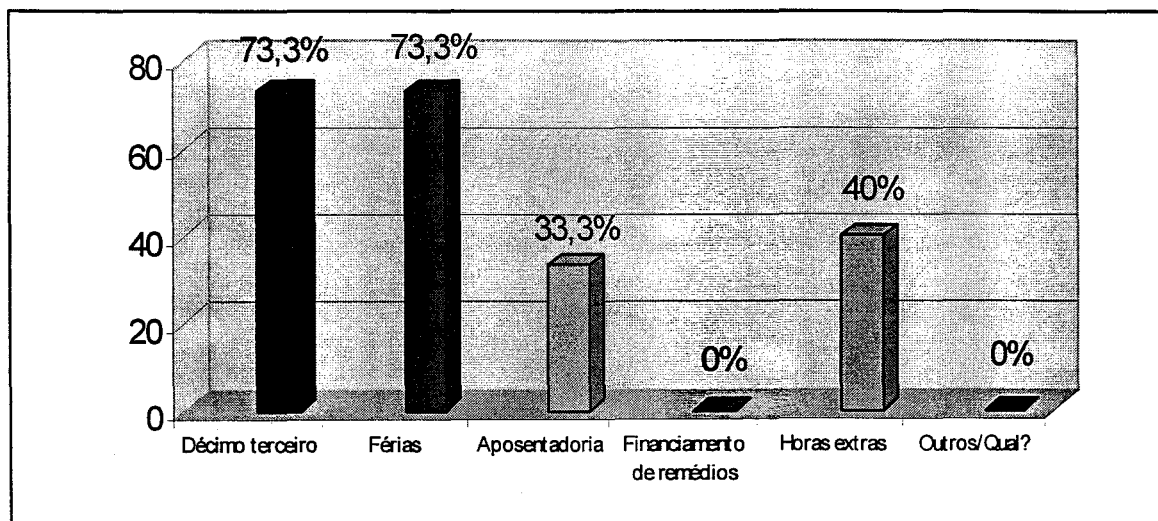
CHIAVENATO (1994) destaca que os planos de saúde são benefícios que visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e providência em casos imprevistos de emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade.

Pelo índice encontrado 93,3% observa-se que a maioria dos funcionários apontam para a importância deste incentivo.

TABELA 7 - TIPO DE BENEFÍCIO MONETÁRIO

Respostas	%
Décimo terceiro	73,3
Férias	73,3
Aposentadoria	33,3
Financiamento de remédios	0
Horas extras	40
Outros/Qual?	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>

GRÁFICO 7 - TIPO DE BENEFÍCIO MONETÁRIO



Fonte: Elaboração Própria.

Quanto questionados em relação ao tipo de benefício monetário oferecido pela empresa, verificou-se que 73,3% aponta para o 13º salário; 73,3% férias; 33,3% aposentadoria e 40% horas extras, conforme Gráfico 7.

Para DRUCKER (1995) é necessário que haja uma base sólida de justiça social no atendimento às necessidades primárias. As carências básicas ligadas, principalmente, à motivação material não atendidas, predispõem à desmotivação das pessoas no trabalho.

Segundo MARRAS (2000), os benefícios monetários são concedidos em dinheiro mediante folha de pagamento gerando encargos sociais, dentre eles destacam-se: salários, férias, aposentadoria, complementação de aposentadoria, gratificação,



planos de empréstimos, complementação de salário nos afastamentos prolongados por doença, reembolso ou financiamento de remédios, entre outros.

Todavia, observa-se através dos dados coletados que apenas 33,3% dos funcionários se referiram à aposentadoria; 40% às horas extras e não houve menção a financiamentos de remédios ou outros benefícios considerados relevantes.

Os dados revelam a importância da empresa investir numa política de benefícios que contemplem as necessidades dos funcionários através de um pacote (conjunto de benefícios) que, somados ao salário, férias e 13<sup>o</sup> possam formar concretamente a sua remuneração.

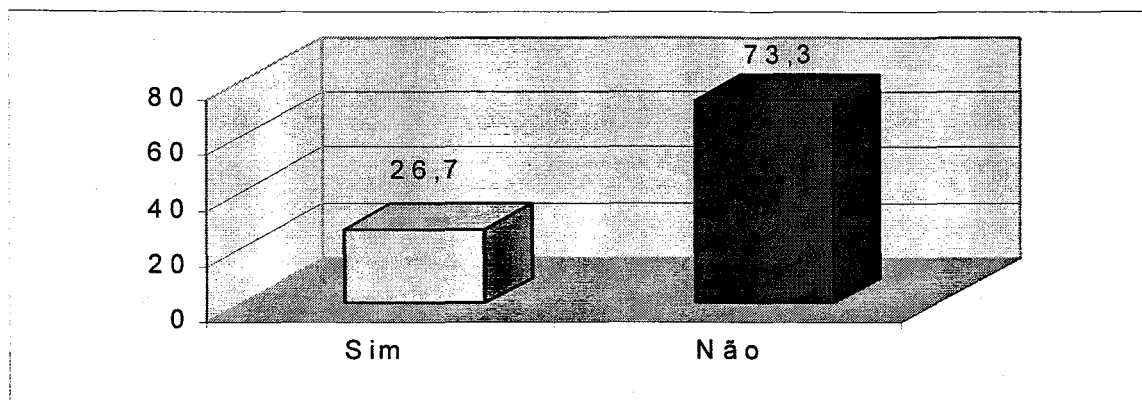
Os benefícios flexíveis pode ser viável à empresa. MARCONDES (2003) relata que os benefícios flexíveis se encaixam às necessidades individuais dos profissionais, pois tem como característica uma melhor distribuição dos seus créditos, possibilitando aos funcionários fazer opções mais apropriadas ao seu perfil.

Também, CHIAVENATO (2002) comenta sobre a importância da flexibilização dos benefícios no sentido de adequá-los às diferentes necessidades individuais dos funcionários. Para este autor, os benefícios devem ser úteis e adequar-se às necessidades particulares.

TABELA 8 – SEGURANÇA NA SAÚDE

<b>Respostas</b>	<b>%</b>
Sim	26,7
Não	73,3
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## GRÁFICO 8 – SEGURANÇA NA SAÚDE



Fonte: Elaboração Própria.

Constatou-se que 73,3% dos entrevistados não consideram que a empresa proporciona tranquilidade e segurança quanto ao atendimento das necessidades de saúde de seus dependentes; 26,7% afirma que sim.

Observa-se que a empresa deixa muito a desejar em relação ao atendimento das necessidades de saúde de seus funcionários.

Segundo VIANNA (1999), os funcionários precisam ser motivados e supridos nas suas necessidades de segurança e reconhecimento que são carências de qualquer ser humano.

É necessário proporcionar aos funcionários oportunidades de desenvolvimento pessoal, profissional e condições satisfatórias em todos os sentidos. Nesta abordagem, a questão saúde tem papel relevante.

A partir das colocações, pode-se, então afirmar que a empresa precisa investir num plano de benefícios que contemple o fator saúde propiciando segurança e tranquilidade aos funcionários.

A questão saúde dos funcionários e de seus dependentes torna-se, assim, um imperativo para a empresa pesquisada no sentido de contribuir para a satisfação dos mesmos, surgindo como resposta positiva a aspiração de crescimento e desenvolvimento profissional.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada revela que a empresa oferece um ambiente organizacional integrado, com clima agradável no qual as pessoas se relacionam em harmonia, pois a média deste fator foi de 3,15, ou seja, estão na faixa. Desta forma, o comprometimento dos funcionários com a organização parece estar afetado, uma vez que os funcionários nem concordam nem discordam.

Quanto ao fator recompensa observa-se uma média de 2,9, denotando que os funcionários discordam completamente. Os funcionários revelam, então, insatisfação com o fator recompensa. As recompensas precisam, assim, ser percebidas pela empresa como justas em relação às entradas pelos funcionários. Isto quer dizer que a experiência, as habilidades, as capacidades, o esforço e outras entradas óbvias devem explicar as diferenças de desempenho e, por conseguinte, as atribuições de tarefas e outras recompensas.

Um outro indicador que revela um clima organizacional insatisfatório é o fator estrutura e normas que revele uma média 3,75, portanto, os funcionários demonstram nem discordar nem concordar. Verifica-se, assim, a necessidade da empresa investir na distribuição lógica dos serviços, explicitar melhor os procedimentos formais e burocráticos, e fazer reuniões mais positivas. Assim, os funcionários poderão contribuir com diversas decisões que os afetam, dentre elas, os objetivos de trabalho, a escolha de seus próprios pacotes de benefícios, solução de qualidade e produtividade, dentre outras. Isso poderá contribuir para melhorar a produtividade dos funcionários, seu comportamento com os objetivos e sua satisfação com o trabalho.

O Gestor de Recursos Humanos precisa ficar atento ao fato de que os funcionários possuem necessidades diferentes. Faz-se necessário uma política organizacional que permita individualização de metas, de níveis de envolvimento e recompensas, no sentido de um alinhamento com as necessidades individuais. Os funcionários precisam ser motivados, ter objetivos específicos e desafiantes, bem como *feedback* em relação ao seu progresso em direção a suas metas.

Isso poderá contribuir para aumentar a média do fator satisfação que foi de 3,7, demonstrando que os funcionários nem concordam nem discordam.

Quanto aos benefícios sociais, constatou-se que a empresa não oferece planos de benefícios sociais compatíveis com as necessidades de seus funcionários e dependentes. Os dados revelam que 93% dos funcionários apontam para a necessidade do Plano de Saúde.

Observa-se que as mesma não propicia tranqüilidade e segurança no aspecto saúde de seus funcionários, uma vez que 73,3% apontam para esse dado.

Desta forma, verificou-se que a empresa possui cultura fragmentada, como observa ROBBINS (2000), com predominância do individualismo, onde o comportamento parece ser primeiro - e quase exclusivamente - com as tarefas. Existe pouca identificação dos funcionários com a organização. O Gerente de Recursos Humanos precisa ficar atento a estes aspectos, pois nas culturas fragmentadas, os funcionários são julgados apenas quanto à sua produtividade e à qualidade de seu trabalho, em detrimento à valorização humana. Os principais aspectos negativos de uma cultura fragmentada consistem numa excessividade de críticas em relação às pessoas e não apresenta coleguismo algum.

Recomenda-se, portanto, que o ambiente organizacional da empresa seja reavaliado pelo Gerente de Recursos Humanos e traçado um plano de ação que reflita na qualidade do quadro funcional, pois todo bom serviço prestado ao cliente, tem origem nos funcionários.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1989.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada. Um tributo a Abraham Maslow. Disponível em: [www.fineprint.com](http://www.fineprint.com). Acessado em: setembro de 2003.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTOS, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CASTRO, A. P. **Automotivação**: como despertar esta energia e transmiti-la às pessoas. São Paulo: Campus, Reimpressão, 1996.

CHIAVENATO, H. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

DECENZO, D.; ROBBINS, K. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GALLUP, P. Ambientes culturais. In: DECENZO, D.; ROBBINS, K. P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2001.

HERING, S. DE. Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de Engenharia de Produção: PPGE, UFSC, 1996.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KONDO, Y. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1991.

MARCONDES, T. Mais empresas adotam benefícios flexíveis. Disponível em [http://www.catno.com.br/jcs/inputer\\_view.pntm.htm](http://www.catno.com.br/jcs/inputer_view.pntm.htm). Acessado em 26 de março de 2003.

MARRAS, Jean Pierra. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINELLI, M. **Aulas de transformação: programa de educação em valores humanos.** São Paulo: Peirópolis, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder.** São Paulo: Editora Gente, 1999.

## **ANEXO**

## **ANEXO I - QUESTIONÁRIOS DE PESQUISA**



## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Assinale a alternativa que melhor expresse seu grau de concordância com a afirmação apresentada.

1- O serviço em nossa empresa é claramente definido, com uma distribuição lógica.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

2- As normas e diretrizes da empresa são claramente explicadas.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

3- Os procedimentos formais e burocráticos são claramente explicados (normas, manuais e também explicações verbais pelos gerentes).

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

4- Nossa produtividade não é afetada por falta de organização e planejamento.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

5- Nos trabalhos em que participo sei exatamente a quem prestar contas.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

6- Nossos gerentes dão prioridade à colocação da pessoa certa no lugar certo, ao invés de concentrarem-se nas normas.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

7- As decisões que tomamos são consideradas confiáveis e a inspeção é pequena.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

8- Os gerentes são abertos: se você acha que tem a maneira certa de fazer o trabalho é encorajado para isso.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

9- A supervisão em nossa empresa funciona em termos de apenas estabelecer as diretrizes gerais: as pessoas assumem as tarefas e responsabilidades.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

10- Não se progride em nossa empresa sem tentar fazer as coisas de maneira certa.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

11- Sempre se procura juntar um monte de desculpas quando alguém comete um erro.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

12- Temos um sistema de promoções que ajuda o bom funcionário a subir na carreira.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

13- Em nossa empresa os elogios e recompensas superam as críticas e advertências.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

14- Em nossa organização as pessoas são premiadas na proporção da qualidade de seu trabalho.

	1	2	3	4	5
	.....				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

15- Não existe um clima de críticas em nossa empresa.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

16- Os trabalhos bem feitos são premiados.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

17- Aqueles que cometem erros não são punidos.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

18- As decisões são tomadas cautelosamente para garantir a eficiência.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

19- Nossos gerentes dão espaço a novas idéias.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

20- Prevalece uma atmosfera amigável em nossa empresa.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

21- Nossa empresa é caracterizada por um clima ameno, de fácil relacionamento pessoal.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

22- As pessoas em nossa empresa não são frias entre si.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

23- Existe uma boa dose de calor humano entre gerentes e subordinados.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo		nem discordo		concordo	
completamente		nem concordo		completamente	

24- Podemos contar com o apoio de gerentes e colegas quando estamos em dificuldade.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

25- As pessoas confiam realmente umas nas outras em nossa empresa.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

26- A filosofia de nossos gerentes enfatiza os fatores humanos, como as pessoas se sentem, etc.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

27- Para progredir nesta empresa é mais importante trabalhar bem do que fazer amizades.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

28- Em nossa empresa as pessoas se orgulham de seu desempenho.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

29- A melhor maneira de causar uma boa impressão nessa empresa é se manter à parte de discussões e desacordos.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

30- As reuniões em nossa empresa têm por objetivo chegar a uma decisão o mais rápido possível

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

31- As pessoas se orgulham de integrar nossa empresa.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

32- Sentimo-nos como membros de uma equipe eficiente.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo					
completamente		nem discordo		concordo	
		nem concordo		completamente	

33- Até onde posso ver, existe muita lealdade para com a nossa empresa.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo			nem discordo		concordo
completamente			nem concordo		completamente

34- Em nossa empresa as pessoas não se preocupam primeiramente com seus próprios interesses.

	1	2	3	4	5
	-----				
discordo			nem discordo		concordo
completamente			nem concordo		completamente