

ALINE TROJAN FENERICH

MOTIVAÇÃO PARA A MELHORIA DA PRODUTIVIDADE

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Onilza Borges Martins

**CURITIBA
2009**

*Dedico este trabalho aos meus pais, **Marly e Valdemar**, por todo esforço e dedicação que tiveram pela minha formação. Esta conquista se faz um instrumento de gratidão e reconhecimento por tudo que recebi e recebo de vocês.*

AGRADECIMENTOS

À Deus por estar sempre presente em minha vida, pelas oportunidades, por me dar forças para enfrentar as dificuldades e sempre me guiar para o melhor caminho.

Agradeço a toda minha família, em especial a Vó Lita por terorado muito para que eu entrasse na empresa Perdigão e pudesse realizar a pós graduação e desenvolver este projeto técnico.

Aos meus amigos de trabalho na Perdigão, em especial Peterson, Everilda, Gislaine, Wesley e Geraldo, pelo companheirismo, aprendizados e experiências que me ajudam crescer pessoal e profissionalmente a cada dia!

Aos professores do curso de especialização em Gestão da Qualidade pelos ensinamentos, e palavras de incentivos, em especial ao profº. Drº. Cunha e a minha orientadora profª. Drª. Onilza.

Obrigada a todos que participaram dos meus dias de estudos e que contribuíram para que um de meus sonhos, ser especialista em Gestão da Qualidade pela Universidade Federal do Paraná, se concretizasse.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVOS	4
1.2 OBJETIVO GERAL.....	4
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
3 JUSTIFICATIVAS	5
4 METODOLOGIA	10
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	11
4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM.....	12
4.3 MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	12
5 REVISÃO TEORICO-EMPÍRICA	14
5.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	14
5.2 MOTIVAÇÃO.....	16
5.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	22
5.3.1 Teorias da Motivação de Conteúdo Estático.....	23
5.3.1.1 A Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	24
5.3.1.2 A Teoria ERC de Aldefer.....	25
5.3.1.3 A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland.....	26
5.3.1.4 A Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg.....	27
5.3.2 Teorias de Processo da Motivação.....	28
5.3.2.1 A Teoria das Expectativas.....	28
5.3.2.2 A Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta.....	29
5.3.2.3 Teoria do Estabelecimento de Metas.....	30
5.3.3 Teorias da Motivação baseadas no Ambiente.....	30

5.3.3.1 Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes.....	31
5.3.3.2 Teoria da Comparação Social.....	32
5.4 PRODUTIVIDADE.....	33
5.5 A ESCOLHA DE UM MODELO MOTIVACIONAL APROPRIADO PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE.....	38
6 A EMPRESA.....	43
6.1 Descrição Geral.....	43
6.1.1 Histórico.....	43
6.1.2 Dados Comerciais.....	45
6.1.3 Organograma da Unidade Perdígão de Carambeí.....	46
6.1.4 Sistema de Gestão.....	46
6.1.4.1 Missão.....	46
6.1.4.2 Política de gestão.....	47
6.1.4.3 Objetivos.....	47
6.1.4.4 Objetivos Ambientais.....	48
6.1.4.5 Objetivos de Saúde e Segurança no Trabalho.....	48
6.1.4.6 Certificações.....	48
6.1.5 Área de Processamento de Peru.....	48
6.1.5.1 Fluxograma processo de abate e esposteamento de perus.....	49
6.1.5.2 Produtos da Área de Peru.....	52
6.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	54
6.2.1 Pesquisa com funcionários – Questionário.....	63
6.2.2 Resultado da Pesquisa Exploratória.....	64
7 PROPOSTAS.....	80
7.1 Plano de implantação e recursos.....	80
7.2 Resultados Esperados.....	89
8 CONCLUSÃO.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	93
ANEXOS.....	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - A hierarquia das necessidades de Maslow.....	24
Figura 02 - Produtores.....	49
Figura03 - Recepção dos caminhões com perus.....	50
Figura 04 - Pendura de perus na nora de abate.....	50
Figura 05 - Sangria.....	50
Figura 06 - Evisceração.....	51
Figura07 - Resfriamento do peru a 4°C para ser espostejado.....	51
Figura 08 - Sala de esposteamento de peru.....	51
Figura 09 - Atividade de refilar peito na sala de esposteamento de peru.....	52
Figura 10 - Embalagem e congelamento dos produtos em caixas.....	52
Figura11 - Peito sem pele embalado e Peito temperado, sem pele em metades...53	
Figura12 - Peito inteiro com pele.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Número de funcionários da área de peru.....	49
Tabela 02 - Compilação da 2ª parte do questionário (Questões 1 a 9).....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - As instalações físicas no meu setor são adequadas.....	69
Gráfico 02 - Tenho disponíveis os recursos para realizar um bom trabalho.....	69
Gráfico 03 - Sou comprometido com meu trabalho.....	70
Gráfico 04 - Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela Perdigão.....	70
Gráfico 05 - O que mais me motiva é o fato de ser ouvido e opiniões levadas em conta.....	71
Gráfico 06 - O que mais me motiva é o fato de ser reconhecido.....	71
Gráfico 07 - O salário é o que mais me motiva.....	72
Gráfico 08 - Comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação.....	72
Gráfico 09 - Sou respeitado como indivíduo e profissional.....	73
Gráfico 10 - Minhas metas estão claras (conheço).....	73
Gráfico 11 - A comunicação em minha unidade é adequada.....	74
Gráfico 12 - Tenho acesso às informações que preciso para desempenhar meu trabalho.....	74
Gráfico 13 - Recebo <i>feedback</i> pelo trabalho realizado.....	75
Gráfico 14 - A realização de reuniões contribui para entusiasmar a equipe.....	75
Gráfico 15 - Busco a qualidade e a melhoria contínua no meu trabalho.....	76
Gráfico 16 - Os técnicos e a supervisão incentivam a participação e a criatividade.....	76
Gráfico 17 - Relaciono-me bem com a liderança (técnicos e supervisores).....	77
Gráfico 18 - Treinamentos são estímulos para melhorar meu trabalho.....	77
Gráfico 19 - Conheço bem o meu plano de cargos e salários.....	78
Gráfico 20 - Tenho o sentimento de estabilidade no meu trabalho.....	78
Gráfico 21 - Funcionário motivado produz mais e melhor.....	79

LISTA DE SIGLAS

SGI - Sistema de Gestão Integrado

BRC - British Retailers Consortium (Associação de Varejistas Britânicos)

IFS - International Food Standard (Padrões Internacionais para Alimentos)

HACCP – APPCC - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle

BPF - Boas Práticas de Fabricação

ISO - International Standardization Organization

TLT - Treinamento no Local de Trabalho

POP - Procedimento Operacional Padrão

SESMT - Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho

PCMSO - Programa de controle Médico de Saúde Ocupacional

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

PLR - Participação nos Lucros e Resultados

FAF - Ficha de Acompanhamento do Funcionário

BIS - Programa de Sugestões

SSMA - Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente

COP - Comitês Operacionais Permanentes

PQVT - Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

BEA - Bem-Estar Animal

PAT - Programa de Alimentação do Trabalhador

SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdígão

PROHAB - Programa Habitacional Perdígão

PERPAT - Programa Perdígão de prevenção de acidentes no trabalho

APRESENTAÇÃO

A finalidade do presente estudo é proceder ao diagnóstico da empresa Perdigão S/A unidade de Carambeí, tendo em vista a elaboração de um projeto técnico com a previsão de aumentar a motivação para a melhoria da produtividade dos funcionários da sala de espostejamento de perus. Como as condições de trabalho (baixa temperatura, ruídos, trabalho repetitivo e ambiente fechado) não são as mais favoráveis, torna-se indispensável à realização de trabalhos motivacionais para que sejam alcançadas as metas de produção de cortes de peru e redução do absenteísmo e da rotatividade. A idéia principal é trabalhar o *empowerment*, por meio de reuniões em equipe onde os funcionários desempenham o papel de líderes, no intuito de expor os problemas e discutir as alternativas de soluções. Espera-se ainda obter uma administração mais participativa através da realização constante de *feedbacks*, com registro em FAF - Fichas de Acompanhamento do Funcionário. Procurou-se diagnosticar o nível de motivação dos funcionários através da aplicação de um questionário composto por três partes. Verificou-se quais eram os fatores motivadores e foram propostas alternativas para motivar os funcionários e melhorar a produtividade. Como a investigação foi realizada na Perdigão S/A em seu contexto real, o método que caracteriza esta análise é o estudo de caso.

ABSTRACT

The purpose of this study is to make the diagnosis of the company Perdigao S /A, with a view to preparing a project with technical proposals to increase the motivation for improving the productivity of the staff room of esposteamento of turkeys. As the working conditions (low temperature, noise, repetitive work and closed environment) are not the most favorable, it is essential to the completion of work motivation to be achieved the production targets for cuts in peru and reduction of absenteeism and rotation. The main idea is to work the empowerment through team meetings in which employees play the role of leaders in order to expose the problems and discuss alternative solutions. It is also to obtain a more participatory management through the implementation of constant feedback, with registration at FAF - Records of the Monitoring Officer. Tried to diagnose the level of motivation of staff through the application of a questionnaire in three parts. It was what were the motivating factors and alternatives have been proposed to motivate employees and improve productivity. As the research was conducted in Perdigao S /A in its real context, the method that produces this is the case study.

INTRODUÇÃO

Houve uma mudança radical no comportamento das organizações, pois, até pouco tempo atrás as mesmas eram concebidas como máquinas, onde as pessoas que nelas trabalhavam eram consideradas como engrenagens necessárias para o seu funcionamento, como acontecia na administração de Frederick W. Taylor (1856-1915). Nesta época, a preocupação maior da organização era a produtividade e a forma de motivar o funcionário era apenas com incentivos financeiros como meio de aumentar a produção.

Atualmente, esta visão de homem mecanicista sofreu grandes transformações por parte das empresas, porque os seres humanos passaram a assumir um papel estratégico face às novas abordagens de melhoria contínua propostas pelos programas voltados à busca da qualidade total. Por isso, o homem passou a ser considerado não mais como uma simples engrenagem no sistema produtivo, mas sim o elemento fundamental para que todo o sistema funcione.

A gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças. A globalização tem provocado uma acirrada concorrência, que envolve todos os continentes exigindo das empresas aumento da produtividade e da qualidade e redução dos custos. Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas e motivadas são os alicerces que conferem à organização competitividade (KNAPIK, 2006, p. 37).

Em todas as organizações mais admiradas do mundo, a principal chave do sucesso é: pessoas, pessoas e pessoas! As pessoas são a vantagem competitiva das empresas que tratam a sua cultura organizacional como um importantíssimo ativo para o seu sucesso.

A perspectiva empreendedora da gestão exige hoje do gerente uma visão multifuncional e integrada da organização, o que significa não só planejar, organizar, coordenar e controlar, mas também atuar como líder e parceiro de seus funcionários, mantendo o foco nos negócios da empresa. A iniciativa dos funcionários deve ser valorizada, bem como compartilhada a tomada de decisão pelo *empowerment*.

Um dos grandes desafios do administrador é motivar as pessoas. Motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais (LOPEZ, 1980, p. 143).

Para motivar as pessoas, o administrador deve ter o conhecimento das teorias da motivação humana e a partir disto buscar um modelo integrado de motivação que busque a capacitação das pessoas e a oferta de oportunidades e desafios para melhorar a produtividade.

Neste contexto, este projeto técnico trata-se de um diagnóstico do nível de motivação dos funcionários e ainda propostas de alternativas para motivar os funcionários da área de processamento de peru da Perdigão S/A, unidade de Carambeí – PR. O mesmo foi estruturado em 9 capítulos. O primeiro refere-se à introdução, o segundo aos objetivos e o terceiro às justificativas.

O quarto e quinto abordam a metodologia e a fundamentação teórica que serão base para o desenvolvimento da solução aos problemas ou para críticas à situação encontrada na empresa. Inicia-se explicando sobre comportamento organizacional, seguido de definições sobre as teorias motivacionais e da importância da motivação para melhoria da produtividade.

O sexto capítulo refere-se a descrição da empresa, com seus processos produtivos, sistemas de gestão, programas de qualidade e diagnóstico dos aspectos relacionados com a motivação dos funcionários, através da realização de questionários. CHIAVENATO (2004, p. 495) ressalta que motivar pessoas é uma questão muito pessoal. Cada um reage de maneira diferente, para tanto é necessário compreender como as pessoas diferem em suas habilidades e necessidades no trabalho; Saber o que oferecer às pessoas em resposta às suas necessidades específicas e saber como criar um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades às pessoas para satisfazer as suas necessidades pessoais através do desempenho da tarefa e do alcance dos objetivos organizacionais.

No sétimo capítulo foram sugeridas algumas propostas para entusiasmar os funcionários e melhorar a produtividade. Segundo BOYETT (1999, p. 296) quando uma pessoa está motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente possível. Contudo, altos níveis de esforços nem sempre conduzem à uma produtividade ou desempenho favoráveis, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade. O esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço que se deseja.

O oitavo capítulo descreve a conclusão deste projeto técnico, e por fim, o nono capítulo relaciona as bibliografias utilizadas.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GERAL

Propor ações que estimulem a motivação dos funcionários para aumentar a produtividade da sala de espotejamento de perus – Perdigão S/A.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar o nível de empenho e motivação dos funcionários;
- Verificar quais são os fatores motivadores e como influenciam na produtividade dos funcionários;
- Realizar um estudo de campo para levantar os impasses existentes que podem estar impedindo o envolvimento dos funcionários;
- Propor alternativas e sugerir ações para motivar os funcionários.

2. JUSTIFICATIVAS

A excelência numa organização ocorre quando cada funcionário vai para casa à noite, olha para o espelho e pensa: fiz um excelente trabalho hoje. Neste contexto HARRINGTON (1997, p. 103) enfatiza:

Para que a organização tenha excelência, o indivíduo precisa ter excelência. É por esta razão que as gerencias do mundo todo estão investindo cada vez mais capital para desenvolver seus recursos humanos. A tecnologia, as ferramentas e as equipes fazem a diferença entre o fracasso e o sucesso, mas é preciso que o indivíduo tenha confiança, compromisso e criatividade para tornar a organização uma líder mundial.

Qual a organização que não gostaria de ter em seu quadro pessoas motivadas, satisfeitas, felizes e entusiasmadas? Um dos maiores desafios dos administradores é motivar as pessoas, torná-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente para ter ótima produtividade e alcançar os objetivos propostos (CHIAVENATO, 2004, p. 476).

Para KNAPIK (2006, p. 96) motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico, significa incentivar as pessoas para ação, para a realização e a conquista de objetivos, para a melhoria da produtividade, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade.

Segundo STONNER (1994, p. 335) os líderes procuram motivar os funcionários para obter um alto nível de produtividade, lealdade e comprometimento com a organização. O dinheiro é o incentivo mais obvio e mais freqüentemente utilizado, mas não é o único meio de motivar funcionários. De fato, presumindo que eles percebam sua compensação como sendo justa, os

funcionários de hoje em dia respondem a muito a incentivos não-monetários como instalações recreativas, transporte, refeições, além de reconhecimento e abertura nas tomadas de decisões.

O conhecimento das teorias da motivação humana é indispensável para que o administrador possa energizar e entusiasmar as pessoas, para que sejam bem sucedidas através do seu trabalho na organização, e somente assim o administrador pode contar com a colaboração irrestrita das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 476).

CELISNKI (2006, p. 48) relata que as pessoas executam bem ou mal o trabalho que lhes é designado em função de alguns fatores, e um deles, que determina a produtividade e a qualidade do trabalho, é o conteúdo motivacional das tarefas pré-determinadas. Executar uma só parte de um trabalho e depois uma só parte de um outro e mais outro, raramente leva à automotivação.

Não é novidade que a fragmentação de um trabalho é alienante. É necessário o reconhecimento e a ampliação da responsabilidade intrínseca do colaborador, ou seja, enriquecer o trabalho, concedendo intencionalmente ao ocupante do cargo, certa autonomia e responsabilidade para as decisões alusivas ao planejamento, às relações e ao autocontrole de suas tarefas (CELISNKI, 2006, p. 48).

SENGE (1998, p. 52) enfatiza a importância das pessoas terem senso de responsabilidade afirmando que:

Quando alguém pergunta a uma pessoa o que ela faz para viver, a maioria descreve as tarefas que executa no dia-a-dia, e não o propósito maior da empresa onde trabalha. A maioria se vê dentro de um “sistema” sobre o qual tem pouca ou nenhuma influencia. Elas “fazem seu trabalho”, dedicam seu tempo e tentam conviver com forças sobre as quais não exercem controle algum. Conseqüentemente, tendem a considerar suas responsabilidades limitadas às fronteiras do próprio cargo.

Neste contexto, surge o conceito de *empowerment* que visa proporcionar autonomia aos componentes da equipe nas tomadas de decisões. O líder deve explicitar aos integrantes que a opinião e idéias deles têm grande valor, implicando em maior comprometimento e motivação, e aquisição de um sentimento de propriedade (MARTINS, 2006, p. 49).

Segundo CELINSKI (2006, p. 48) “*empowerment* é o enriquecimento do trabalho de um colaborador, através de concessão de poderes maiores do que os até agora existentes”.

SERTEK (2007, p. 64) ressalta que *empowerment* é uma situação que se estabelece para criar condições para que os funcionários adquiram o poder de decisão, o que irá favorecer o crescimento profissional e pessoal que irá se refletir no ato de cada trabalhador comprometer-se mais com os objetivos e resultados da empresa e com o seu sucesso.

Para HUNT (1994, p. 17) *empowerment* faz parte da essência do Total Quality Management – TQM, filosofia que busca a melhoria contínua, uma vez que seu conceito reside no envolvimento e delegação de poder a toda força de trabalho no aprimoramento contínuo da organização como um todo.

SLACK (1997, p. 311) ressalta ainda que *empowerment* significa dar as pessoas autonomia, ou seja, habilidade de mudar o modo como fazem seu trabalho, e autoridade para fazer mudanças tanto no trabalho em si, quanto na forma como ele é desenhado.

A fim de causar impacto na automotivação do colaborador, além de proporcionar autonomia, torna-se importante o enriquecimento do trabalho que pode ser realizado, segundo CELINSKI (2006, p. 49), através da alteração do número e da variedade das atribuições que compõem o cargo com vistas à sua

integralização, com o planejamento de metas em qualidade, com a escolha de outros meios de produção, com a mudança da seqüência e do ritmo do processo, com acompanhamento e com auto-avaliação de desempenho.

BOWDITCH e BUONO (2002, p. 56) ressaltam que é importante reconhecer que “pessoas são seres complexos, e que coisas diferentes podem motivar pessoas em diferentes momentos. Para que elas demonstrem mais compromisso e motivação em relação ao trabalho, à organização e às suas metas, em troca elas precisarão ter oportunidades de satisfazer metas pessoais, tais como uma sensação de autonomia, autoridade e influencia sobre os processos de tomada de decisões da organização”.

O enriquecimento do trabalho ajuda os indivíduos a recuperar a satisfação que nasce de um trabalho feito com qualidade. Encoraja-os a se interessar mais pela atividade profissional bem como, a desenvolverem capacidade de executá-la, cada vez com maior qualidade. A satisfação profissional brota quando o indivíduo está crescendo consciente como ser humano, aumentando a sua noção de competência, valor e dignidade pessoal (CELINSKI, 2006, p. 50).

Muito importante é o método utilizado para impregnar de responsabilidade e realização o serviço desempenhado pelo funcionário, para isto é preciso estabelecer objetivos. O próprio trabalho precisa tornar-se produtivo, para que o empregado possa trabalhar de maneira a conseguir realizar-se. E quem trabalha não pode dispensar as exigências, a disciplina e os incentivos proporcionados pela responsabilidade (DRUCKER, 1998, p.313).

Ao mencionar a importância da satisfação e motivação dos funcionários, NUNES (2000, p. 125) afirma que:

“Para as empresas, empregado desmotivado é sinônimo de baixa produtividade. De acordo com a consultoria HAY do Brasil, as corporações que ganharam prêmios de qualidade na última década tem duas coisas em comum: todas investiram na satisfação de seus empregados e contam com o empenho e a motivação de mais de 70% de seu quadro de funcionários”.

BARÇANTE (1995, p. 02) reforça que se o processo produtivo é constituído por homens e máquinas e se há uma preocupação constante com a busca de maior produtividade da máquina, por que não valorizar, também os fatores que potencializam a produtividade humana.

A busca por estimular a gestão da responsabilidade é a resposta à necessidade das organizações de atuarem com maior rapidez, pois devido às mudanças no mercado e com a competitividade internacional mais acirrada, os sistemas de gestão burocráticos já não dão as respostas adequadas (SERTEK, 2007, p. 65).

3. METODOLOGIA

Neste t3pico est3o descritos os procedimentos utilizados para a realiza33o de projeto de estudo de caso na empresa Perdig3o S/A. ASTI VERA (1980, p, 8) define metodologia como a “descri33o , an3lise e avalia33o cr3tica dos m3todos de investiga33o”. Sendo que o “m3todo 3 um procedimento, ou um conjunto de procedimentos, que serve de instrumento para alcan3ar os fins da investiga33o, ou seja, 3 o caminho ordenado e sistem3tico para se chegar a um fim” (BARROS & LECHEFELD, 2000, p.3).

A metodologia utilizada tem por objetivo estudar de que forma a motiva33o pode melhorar a produtividade dos funcion3rios da 3rea de peru da Perdig3o S/A – Unidade Carambe3.

Assim, o problema a ser estudado 3 composto por duas vari3veis:

- **Motiva33o:** vari3vel independente;

- **Produtividade:** vari3vel dependente.

Ou seja, a produtividade depende da forma como os funcion3rios se encontram motivados. A motiva33o 3 a vari3vel independente considerando-se que uma necessidade ou meta especifica 3 a causa de um desejo particular, o qual resulta em certos tipos de comportamento (BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 49).

4.1- TIPO DE PESQUISA

Como a investigação foi realizada na Perdigão S/A em seu contexto real, esta pesquisa pode ser definida como um estudo de caso. BARROS e LEHFELD (2000, p. 95) definem estudo de caso como:

“ (...) modalidade de estudo que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particulares, com a elaboração de um relatório crítico, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação (uma empresa, uma organização, uma comunidade, entre outros).”

Existem vários tipos de pesquisa e para conceituá-las é necessário conhecer critérios básicos que subsidiem a pesquisa em relação aos seus fins e aos seus meios (GIL, 1989, p. 45). Com base neste pressuposto a pesquisa é, em relação aos fins, descritiva, explicativa e exploratória.

Descritiva pelo fato de que são descritas as características dos fenômenos, segundo GIL (1989, p. 46) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinado fenômeno, e então estabelecer relações entre variáveis. RICHARDSON (1999, p. 146) ressalta que na descrição o pesquisador não concentra sua atenção no porquê de observar tal fenômeno, mas no que é tal fenômeno.

Assim, como esta pesquisa também procura identificar os fatores que determinam ou contribuem com a ocorrência dos fenômenos, segundo CERVO (1978, p. 51) tem também caráter explicativo. E exploratória, pois envolve entrevistas com os funcionários da empresa, os quais possuem experiência prática com o problema pesquisado. A pesquisa exploratória, segundo GIL (1989, p. 45) tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, pois foram utilizadas bibliografias para elaborar a fundamentação teórica e documentos internos da empresa referentes ao assunto estudado. Além disso, o trabalho desenvolvido na empresa teve contato constante com os supervisores.

4.2- MÉTODO DE ABORDAGEM

O método de abordagem utilizado é segundo LAKATOS & MARCONI (1990, p. 106) o dedutivo, que parte das teorias e leis para chegar às conclusões particulares, ou seja, é um método que procede do geral para o particular. Para CERVO (1978, p. 29) a dedução é a argumentação que torna explícitas as verdades particulares contidas em verdades universais. Desta forma, o trabalho parte das teorias gerais sobre motivação, as quais foram estudadas na teoria e relacionadas ao processo produtivo de Peru da Perdigão S/A na busca de melhorar a produtividade dos funcionários.

4.3- MÉTODO DE PROCEDIMENTO

Nesta pesquisa foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos para a coleta, tratamento e análise dos dados. Os dados foram coletados através de observação participante e por meio de entrevistas semi-estruturadas (roteiro de entrevista).

A observação participante é aquela onde o observador não é apenas um expectador do fato que esta sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser adotado, (RICHARDSON, 1999, p. 21).

A entrevista semi-estruturada visa obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo (RICHARDSON, 1999, p. 208).

Na elaboração do questionário contemplaram-se questões com alternativas fixas (escala Likert com 5 pontos) e reservou-se um espaço para que pudessem ser externados comentários, pois na opinião de LAKATOS & MARCONI (1990, p. 103) as questões abertas são importantes porque permitem ao informante responder livremente usando linguagem própria, e emitindo opiniões.

Na coleta de dados, as entrevistas, observações e discussões em grupo podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas. Na Análise de informações, as técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas, enquanto que as técnicas quantitativas e estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas (RICHARDSON, 1999, p. 89). Assim o método quantitativo foi utilizado, para contar e medir e para quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto na tabulação dos dados. (FERRARI, 1982, p. 43).

Por fim, este estudo é dividido basicamente em três etapas: a primeira refere-se à elaboração da fundamentação teórica, a segunda consiste na coleta de dados a campo, e a última etapa refere-se à análise e interpretação dos dados coletados, com intuito de responder aos objetivos do estudo.

4. REVISÃO TEORICO-EMPÍRICA

5.1- COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Quando se fala em estar motivado para o trabalho, já se sabe que existem dois componentes aí envolvidos que são o indivíduo e a organização. Isso implica considerar a estrutura e os processos organizacionais que são referenciais importantes no delineamento do sentido que se dá ao comportamento motivacional. Qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto as praticas organizacionais quanto as expectativas daquelas pessoas envolvidas (BERGAMINI, 1998, p. 11)

Um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional refere-se à por que as pessoas desempenham e se comportam da maneira como o fazem em seu trabalho em suas organizações. Segundo BOWDITCH e BUONO (2002, p. 54) a vontade de trabalhar de maneira eficaz da pessoa, o entusiasmo em relação as metas da organização e a satisfação do resultado do próprio trabalho depende de duas condições básicas:

- Até que ponto as *expectativas* das pessoas sobre o que a organização lhes dará e o que eles devem dar a organização em troca, coincidirem com as expectativas da organização em relação ao que ela irá dar e receber; e
- Supondo que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambio (por exemplo, dinheiro em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho duro e lealdade, oportunidades de crescimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos).

Quanto melhor um gerente entender o comportamento dos membros da organização, mais capaz ele será de influenciar esse comportamento para torná-lo mais consistente com a realização das metas organizacionais. Uma vez que a produtividade é resultado do comportamento dos membros da organização,

motivá-los é fundamental para atingir essas metas organizacionais (CERTO, 2003, p.345).

Durante muitos anos, a máxima prevalecente da administração foi: “Administrar é realizar o trabalho por intermédio dos outros”. O importante era o trabalho, os outros eram aborrecimentos. Ultimamente os administradores foram instados a perceber que há pessoas trabalhando com eles. Foram advertidos de que o trabalho era feito por seres humanos, com desejos de reconhecimento e que quanto mais se sentirem parte da organização, tanto melhor será o trabalho (WHEATLEY, 1992, p. 149).

Para BERGAMINI (1982, p. 127) o homem já não pode ser mais considerado como uma engrenagem que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se ao ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva.

LERNER (1991, p. 48) defende a necessidade da adoção de estruturas organizacionais participativas, onde cada colaborador seja um intra-empendedor e sua capacidade laboral seja como que um “produto” que oferta ao mercado patronal. Compete ao primeiro manter a excelência de seu “produto”, para que continue havendo demanda por ele. Compete ao segundo, assegurar o direito à iniciativa, ao compartilhamento da tomada de decisões e o *feedback* para que a avaliação se faça em linha com os objetivos organizacionais, mensurados em resultados.

O estudo do comportamento organizacional compreende micro elementos relevantes tais como motivação, percepção, comunicação, dinâmica em grupo e liderança e compreende também macro elementos como a estrutura organizacional, cultura e ambiente. Perguntas como: “O que faz algumas pessoas darem o máximo de si enquanto outras procuram apenas fazer o mínimo

indispensável?” e Como posso influenciar o desempenho daqueles que trabalham para mim? São feitas por todos os administradores. A questão de como motivar as pessoas permanece como uma das áreas mais fascinantes e mistificantes da atividade gerencial (BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 39).

Nesse contexto de mudanças e com a percepção da importância do papel do ser humano, a motivação passa a ser fundamental nas relações de trabalho. Cada funcionário é um ser humano individual, com suas qualidades, experiências, capacidade, potencial e sentimentos próprios, seus valores, ética e talentos importantes para a equipe (FOURNIER, 1992 p. 02).

5.2- MOTIVAÇÃO

De acordo com LOPEZ (1980, p.76) o termo motivação vem do Latim *movere*, que significa mover, tendo uma íntima relação com a personalidade humana, seu desenvolvimento mental, profissional e pessoal.

Segundo ROBBINS (2003, p. 342) motivação é o desejo de exercer um alto nível de esforço direcionado a objetivos organizacionais, condicionados pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual.

Na discussão sobre o processo de motivação, PORTER¹ citado por BOWDITCH e BUONO (2002, p. 39) relata que há essencialmente três principais áreas de interesse:

- O que energiza o comportamento humano?
- O que dirige esse comportamento?
- Como certos comportamentos podem ser sustentados ou mantidos ao longo do tempo?

¹ PORTER, L. W. Motivations and Work Behaviors. Nova York:Mc-Graw-Hill, 1975.

De acordo com CHIAVENATO (2004, p. 407) os três elementos fundamentais da definição da motivação podem ser assim explicados:

Quando uma pessoa está motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente possível. Contudo, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a uma produtividade ou desempenho favoráveis, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade. O esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço que se deseja. Finalmente, a motivação é um contínuo processo de satisfação de necessidades individuais.

Para KNAPIK (2006, p. 110) a motivação é um fator interno, é uma necessidade intrínseca da cada pessoa, mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas a ação, como exemplo deste estilo de gestão temos:

- programas para desenvolver habilidades;
- programas de desenvolvimento de aspectos comportamentais, como relacionamento interpessoal, troca de *feedback*, trabalho em equipe;
- estímulo à criatividade no trabalho;
- programa de desenvolvimento de líderes entusiasmados e formadores de equipes de alto desempenho;
- criação da cultura de reconhecimento e de valorização de cada colaborador, como premiar um bom desempenho, comemorar aniversários, valorizar as iniciativas;
- sensibilização para uma estrutura organizacional com processos bem desenhados, mas flexíveis, sem burocracia;
- desenvolvimento de um plano de carreira que propicie uma perspectiva de futuro ao colaborador;
- ação de programas descontraídos que promova a socialização, como reuniões motivacionais, festas de natal, dia da mulher e campeonatos de futebol.

A empresa precisa tratar o funcionário como um aliado em seus projetos e sonhos. É raro a desmotivação estar ligada a aspectos materiais, normalmente são fatores emocionais que desmotivam as pessoas, como por exemplo; desvalorização, deslealdade e falta de comprometimento. CODA (1986, p. 37) conclui que:

“A satisfação no trabalho depende, basicamente, de características individuais do empregado, de características do próprio trabalho, das atividades realizadas e do contexto ou ambiente onde o trabalho é ou deve ser desenvolvido”.

GILBERT², citado por BOYETT (1999, p. 243), afirma que gerenciar e motivar pessoas certamente tem a ver com descobrir mecanismos para torná-las competentes e explorar ao máximo seu potencial de desempenho. No trabalho todos contribuem com seu próprio repertório pessoal de comportamentos, que compreende os seguintes elementos:

O *conhecimento* que é a contribuição das pessoas ao trabalho resultante de sua educação, treinamento e experiência. A *capacidade* que são as habilidades físicas e intelectuais que as pessoas possuem. Os *motivos* que são os valores, crenças, preferências, de que gostam e de que não gostam e assim por diante. Os funcionários necessitam de certo suporte ambiental para atuar com eficácia. No caso do repertório de comportamento de uma pessoa, são identificados três suportes ambientais: informação, instrumentos e incentivos. As pessoas precisam de *informações* sobre as metas e os objetivos da empresa e de seu grupo de trabalho, o que se espera delas e como estão se saindo (*feedback*). Também precisam de *instrumentos* (ferramentas, técnicas, tecnologia, processos, procedimentos, métodos de trabalho, estrutura organizacional) para ajudá-las a executar seu trabalho com eficiência e eficácia. E finalmente, as pessoas precisam de alguns *incentivos* monetários e não monetários para realizar o trabalho.

Quando um incentivo desperta o motivo, gera uma necessidade. Esta, por sua vez, provoca uma tensão que leva a uma ação do indivíduo. A ação visa satisfazer uma necessidade para, só então, o indivíduo voltar ao estado de equilíbrio em que se encontrava antes de ser incentivado, essa teorização explica o ciclo motivacional (SILVA, 1990, p. 116).

² GILBERT, Thomas F. Human Competence: Engineering Worthy Performance (Nova York: McGraw-hill, 1978) p. 179.

A utilização de incentivos de forma eficaz e inteligente é muito importante para motivar os funcionários e melhorar a produtividade. Segundo CERTO (2003, p. 360) é preciso compreender os aspectos básicos de gestão do desempenho para utilizar de forma correta os incentivos financeiros e não financeiros (reforços positivos).

Gerenciar o comportamento é muito importante para o sucesso de qualquer organização. Neste contexto surge a gestão do desempenho, que visa o gerenciamento do comportamento utilizando-se incentivos ao desempenho. Todas as organizações devem usar intensamente o reforço positivo para encorajar o bom desempenho. Para DANIELS³, citado por BOYETT (1999, p. 277), o reforço positivo é uma ótima ferramenta para gerenciar o comportamento por dois motivos:

- O reforço positivo ensina às pessoas o que elas devem fazer, e não o que elas não devem fazer. Assim as pessoas aprendem e evoluem.
- Ao contrário do reforço negativo, no qual as pessoas visam o desempenho mínimo apenas para evitar a consequência negativa (ex: é melhor obedecer, senão...) o reforço positivo estimula todo o potencial, assim as pessoas vão muito além do mínimo.

O reforço positivo está na mente da pessoa que está recebendo o reforço. Como nada agrada a todos, o reforço deve ser ajustado aos desejos, às necessidades e preferências das pessoas. Para descobrir o que as pessoas querem é necessário iniciar com muita observação. Além desta dica, DANIELS³, citado por BOYETT (1999, p. 277), ressalta ainda que o reforço positivo deve se transformar em contingência, deve ser imediato (supervisores eficazes são aqueles que reforçam o comportamento das pessoas quando ele ocorre) e devem ser bastante frequentes.

³ DANIELS, A.C. Bringing out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement. Nova York: McGraw-Hill, 1994.

Não há nada de novo em dar aos funcionários incentivos financeiros ao desempenho. Entretanto a novidade está em alguns fatores de sucesso sobre os incentivos financeiros relacionados por LAWER⁴, citado por BOYETT (1999, p. 293):

- Os incentivos devem mostrar uma “linha de mira” clara (os prêmios de incentivos devem variar na faixa de 10 a 15% para que gerem motivação);
- Os incentivos devem ser claros (os funcionários devem conseguir identificar uma conexão direta entre o desempenho no dia-a-dia e a probabilidade de receber a recompensa desejada);
- Os incentivos devem ser baseados em medidas simples e relevantes (os funcionários devem ser capazes de influenciar diretamente o desempenho determinado pelas metas e a organização deve se beneficiar quando as metas de desempenho são cumpridas);
- Os incentivos devem ser oportunos (prêmios mensais são melhores do que bonificações trimestrais, pois o prêmio deve ser concedido o mais próximo possível do comportamento responsável pelo desempenho);
- Os incentivos devem ser públicos (é claro que um prêmio não pode gerar motivação se ninguém souber que ele existe);
- Os incentivos devem ser acessíveis (as pessoas devem acreditar que tem a possibilidade realista de receber o prêmio);
- Os incentivos devem ser associados ao envolvimento dos funcionários (o programa deve fazer parte de um esforço geral para criar uma parceria com os funcionários, envolvendo-os em esforços em prol da melhoria do desempenho);
- Os incentivos devem recompensar o desempenho do grupo e não o desempenho individual (um sistema salarial com base no desempenho individual não se ajusta a uma organização criada em torno de processos e equipes, que enfatiza a importância de relacionamentos laterais e cooperação. Pessoas que precisam cooperar e ajudar umas as outras não devem ser colocadas em uma posição na qual tem competir pelas mesmas recompensas).

Em resumo, o repertório de comportamentos de uma pessoa compreende motivações (gostos, preferências, necessidades e valores), capacidade (habilidades intelectuais e físicas) e conhecimento (educação e habilidades). Os suportes ambientais, fornecidos pela organização, compreendem informações, instrumentos e incentivos (monetários e não monetários). Assim a melhor forma de melhorar o desempenho humano, segundo BOYETT (1999, p. 296) é:

⁴ LAWER, Edward E. Competencies: A Poor Performance for the New Pay – Compensation and Benefits Business Review (21 de Novembro de 1996): 95-104.

- Fornecer às pessoas informações mais precisas, mais oportunas e mais completas sobre as estratégias, metas e desempenho atual da organização;
- Envolver os funcionários que devem usar as ferramentas, técnicas, métodos e tecnologia no desenho, desenvolvimento e seleção desses componentes;
- Oferecer incentivos financeiros e não financeiros fortes com contingência direta sobre o desempenho superior;
- Oferecer às pessoas treinamento de acordo com suas necessidades específicas.

Algumas pessoas acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e, então, concluem que o homem trabalha porque precisa de dinheiro e quanto mais ganhar maior será o seu nível motivacional e por conseqüência sua produtividade, segundo BERGAMINI (1982, p. 127) essa posição deve ser abandonada, pois:

Quando um funcionário reclama de salário dentro da empresa é porque não acredita que ela lhe possa dar outra satisfação pessoal que não a sua remuneração, o que reduz a situação de relação de emprego a um nível de mercado, onde o empregador compra as mãos e a cabeça dos seus funcionários, mas nunca chegará a conquistar-lhes o coração.

SBRAGIA e MAXIMIANO (1980, p.15) apontam os seguintes fatores como causas da motivação e satisfação quando referem-se às políticas organizacionais:

- Adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo;
- Oportunidade de lazer;
- Incentivos à especialização e possibilidades de acesso a cargos superiores;
- Adequação qualificação/trabalho;
- Adequação número de trabalhadores/carga de trabalho;
- Conhecimento dos objetivos políticos da empresa (planos de produção, política de produção, práticas de assistência social, etc.);
- Oportunidades de produção aos mais competentes;
- Conhecimento das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir.

5.3 – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Segundo STONNER (1994, p. 322) nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. Por isso os administradores e os estudiosos da administração sempre criaram teorias sobre motivação. Essas teorias, por sua vez, afetam o modo como os administradores tratam os colaboradores.

Na tentativa de descrever alguns conceitos básicos que os administradores tem sobre as pessoas, MCGREGOR⁵ citado por BOWDITCH e BUONO (2002, p. 40) identificou duas imagens extremas que rotulou de *Teoria X* e *teoria Y*.

Segundo DRUKER (1998, p. 271) as crenças da teoria X tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígido dos subordinados, visto que as pessoas são consideradas, de um modo geral, como inerentemente preguiçosas, desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, egocêntricas, com tendência a agir contra as necessidades da organização e resistentes a mudança. Já a teoria Y supõe que as pessoas são mais orientadas para o crescimento e desenvolvimento. Assim a teoria X leva inevitavelmente a uma gerencia autoritária enquanto a teoria Y leva a uma gerencia participativa. Dada esta orientação, a tarefa central da gerência deve ser a de proporcionar condições organizacionais para criar oportunidades para as pessoas, dar orientação, remover barreiras e encorajar seu crescimento.

Talvez os gerentes nunca cheguem a explicar por que tentam motivar seus subordinados da forma como o fazem, ou talvez nem percebam que estão usando

⁵ MCGREGOR D. *The Human Side of Enterprise*. Nova York: McGraw-Hill, 1960

teorias motivacionais. RAYMOND⁶ citado por BOWDITCH e BUONO (2002, p. 40) refere-se a algumas atitudes dos gerentes afirmando que:

Os gerentes têm conjuntos de idéias e conceitos diferentes, que influenciam seus comportamentos e suas tentativas de motivar. Alguns gerentes tendem a ser bastante coercivos, e supõem que a motivação consiste em nada mais que controlar o comportamento das pessoas com punições e ameaças. Outros gerentes podem achar que o dinheiro é o principal motivador, e conseqüentemente passarão seu tempo desenvolvendo incentivos econômicos para melhorar o desempenho no trabalho. Outros acham que as pessoas são motivadas pelas considerações sociais e tentam se assegurar de que os trabalhadores estejam felizes, que os grupos de trabalho se apoiem mutuamente, e que seja agradável estar neles. Como há gerentes que acham que os trabalhadores procuram responsabilidades de se tornarem mais qualificados e competentes em seus trabalhos, eles procuram desenvolver maneiras para manter os cargos interessantes e desafiantes.

As teorias motivacionais podem ser classificadas em três grandes grupos: as teorias de *conteúdo estático* (observam o que energiza o comportamento humano), as teorias de *processo* (analisam os fatores que dirigem o comportamento) e as teorias baseadas no *ambiente* (enfocam genericamente a sustentação ou manutenção do comportamento ao longo do tempo. Sendo que não existe uma teoria superior a outra, todas essas perspectivas têm dados que sugerem que elas podem explicar o comportamento, entretanto nenhuma delas explica o comportamento em todas as situações (STONNER, 1994, p. 323).

5.3.1 -Teorias da Motivação de *Conteúdo Estático*

As teorias discutidas nesta seção tratam do conteúdo do que efetivamente motiva as pessoas, e chamado de estático porque observam apenas um ponto no tempo e assim são orientados para o passado ou para o presente, oferecendo uma compreensão básica sobre o que energiza (motiva) o indivíduo (ROBBINS, 2003, p. 343).

⁶ RAYMOND E. M. Theories of management: Implications for organizational Behavior and Development. Nova York: McGraw-Hill, 1975, p. 32-34.

5.3.1.1 - A Hierarquia das Necessidades de Maslow

MASLOW⁷ citado por BOWDITCH e BUONO (2002, p. 41), defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam se organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos, como pode ser observado na figura 01, sendo que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior.

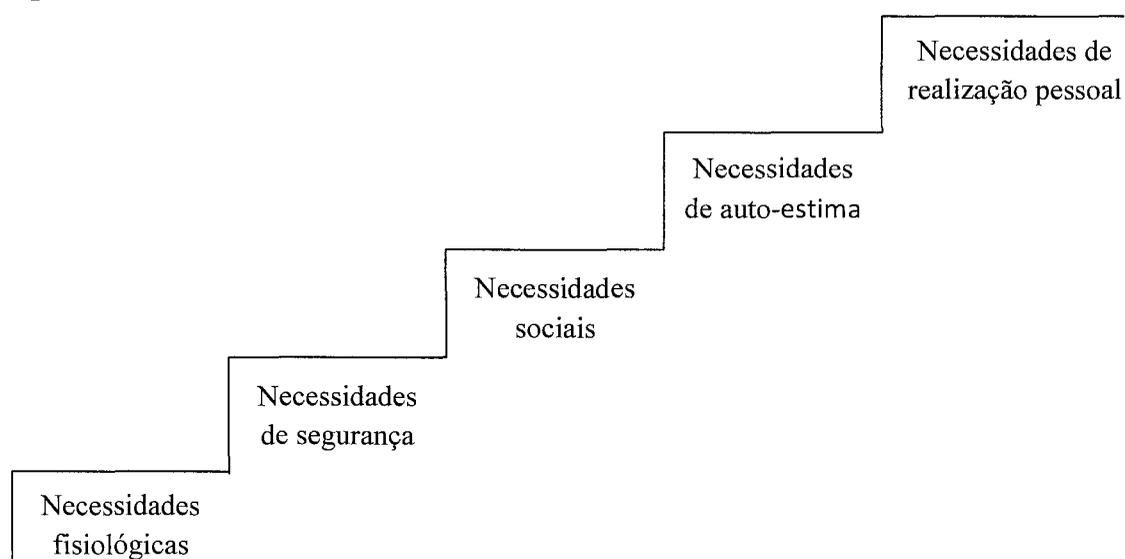


Figura 01 - A hierarquia das necessidades de Maslow. *Fonte:* Adaptado de A. H. Maslow. A Theory of Motivation, Psychological Review, 50, nº 4, 1943 370-96.

CHIAVENATO (2004, p. 479) descreve as cinco necessidades humanas da seguinte maneira:

- Necessidades Fisiológicas: Incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica (alimento, repouso, abrigo e sexo).
- Necessidades de Segurança: Incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas (segurança e proteção contra perigos, doenças, incertezas, desemprego).
- Necessidades Sociais: Incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, de pertencer e de relacionamento humano.

⁷ MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. Nova York: Haper & Row, 1954.

- Necessidades de Estima: Incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.
- Necessidades de Auto-realização: è a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa.

O principal valor desta abordagem é o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com o propósito de motivar o comportamento. Apelando às necessidades insatisfeitas dos subordinados, os gerentes podem tentar influenciar o comportamento deles. Porém não é possível motivar todas as pessoas da mesma forma, pois as mesmas estarão em pontos diferentes da hierarquia SILVA (1990, p. 118).

5.3.1.2 - A Teoria ERC de Aldefer

ALDEFER⁸ citado por BOWDITCH e BUONO (2002, p. 42) encontrou evidencias de três níveis de necessidades (ERC): as necessidades básicas de *existência* ou sobrevivência, as necessidades de *relacionamento*, que tratam de interação social e dos aspectos externos da estima (reconhecimento e status por parte dos outros), e as necessidades de *crescimento*, que enfocam o desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver seu potencial, além de facetas internas da satisfação do ego (sucesso e autonomia).

A teoria ERC adota o princípio de frustração- regressão, pelo qual uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também assume que mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo (STONNER, 1994, p. 326).

⁸ ALDEFER C.P. Existence, Relatedness and Growth. Nova York: Free Press, 1972.

5.3.1.3- A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

McCLELLAND⁹ citado por BOWDITCH e BUONO (2002, p. 42) identificou três necessidades básicas que as pessoas desenvolvem: necessidades por realização, poder e afiliação. Assim funcionários com grandes necessidades de realização ficam satisfeitos com o bom desempenho, estabelecem metas mais elevadas que os com pouca necessidade de realização e melhoram o desempenho após terem recebido feedback.

Segundo CERTO (2003 p. 351) as necessidades da teoria de McClelland podem ser assim entendidas:

- Necessidade de Realização: é o desejo de ser excelente, de ser o melhor e mais eficiente, de resolver problemas ou dominar tarefas complexas. A pessoa que possui esta necessidade gosta de ter responsabilidade, traça metas para a própria realização, assume riscos calculados e deseja retroação de seu próprio desempenho.
- Necessidade de Poder: reflete a necessidade de poder e de autoridade. É o desejo de controlar os outros, de ser responsável pelos outros ou de influenciar o seu comportamento. A necessidade de poder leva a pessoa a influenciar as outras e vencê-las pela argumentação. O poder pode ser negativo, quando se tenta dominar, e pode ser positivo, quando se tenta um comportamento persuasivo e inspirador.
- Necessidade de Afiliação: Reflete o desejo de interação social. É o desejo de estabelecer e manter amizades e relações interpessoais com os outros. A pessoa que possui esta necessidade coloca o relacionamento social das tarefas de realização pessoal.

McClelland sugere que as pessoas podem ser ensinadas a ter certas necessidades. Por exemplo, poderiam ser desenvolvidos programas de treinamento para aumentar a motivação por realização em gerentes e subordinados (BOWDITCH, 2002, p. 42).

⁹McCLELLAND, David C. Business Drive and National Achievement. Harvard Business Review (Julho-Agosto, 1962): 99-112.

5.3.1.4 - A Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg

Em sua teoria, HERZBERG¹⁰ citado por BOWDITCH e BUONO(2002, p. 42) admite:

Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é preciso incorporar motivadores ao trabalho. A motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene), e os aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores).

BERGAMINI (1982, p. 122) relaciona exemplos dos fatores da teoria de Herzberg: Fatores Higiênicos (envolvem salário, políticas e diretrizes da organização, estilos de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, com os colegas e com subordinados), e Fatores Motivacionais (envolvem o trabalho em si, responsabilidade, crescimento, e progresso e realização pessoal, ou seja, fatores que estão relacionados com fontes de satisfação no trabalho).

Embora tenha havido algum apoio à tese de Herzberg, a maioria dos estudos empíricos refuta sua previsões. Foi demonstrado, por exemplo, que as necessidades por salários, reconhecimento e responsabilidade funcionam igualmente como motivadores e fatores de higiene. Além disso, como sugere o interesse crescente pelos planos de participação de lucros, a ligação dos salários dos empregados a produtividade e lucratividade da organização está conquistando seu lugar como ferramenta motivacional (CHIAVENATO, 2004, p. 480).

¹⁰ HERZBERG, Frederick W. *The Motivation to Work* (Nova York: Wiley, 1959) e *One More Time, How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, Jan-Fev, 1968, 321-62.

5.3.2- Teorias de *Processo* da Motivação

As pessoas variam consideravelmente no modo como reagem aos mesmos aspectos de seus trabalhos. Muitas necessidades diferentes podem estar em ação simultaneamente e pode haver outros fatores além de necessidades insatisfeitas influenciando a motivação. Assim as teorias de processo tentam explicar mais plenamente o processo de motivação em termos dos fatores que ativam, dirigem mantêm e finalizam o comportamento (STONNER, 1994, p. 323).

5.3.2.1- A Teoria das Expectativas

Este modelo supõe que a motivação é uma função de três componentes: (1) uma expectativa de esforço-desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho (*expectativa*); (2) uma percepção de desempenho-resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas (*instrumentabilidade*); e (3) o valor ou atração de certa recompensa ou resultado para a pessoa (*valência*). Essa teoria é também chamada de VIE (ROBBINS, 2003, p. 355).

Assim, para que um indivíduo esteja motivado, ele precisa dar valor ao resultado ou a recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor resultará em recompensa ou resultados melhores. Ou seja, o um empregado estará motivado a se esforçar quando ele acreditar que seu esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho, a qual lhe proporcionará recompensas (CHIAVENATO, 2000, p. 631).

BOWDITCH e BUONO (2002, p. 46) afirmam que as principais implicações que podem ser extraídas da teoria das expectativas são:

- As recompensas precisam ser desejadas pelos indivíduos. Os gerentes, portanto, precisam identificar resultados de valor e não simplesmente supor que sabem exatamente o que os funcionários desejam;
- Os funcionários precisam perceber que a diferença no comportamento real resultará em diferenças nas recompensas ou resultados;
- Os funcionários também precisam perceber que o seu esforço (comportamento) resultará em bom desempenho, através do treinamento adequado para a função de cada um, o esclarecimento das expectativas do que a gerencia considera um bom desempenho e a tentativa de aumentar a autoconfiança dos indivíduos ou sua sensação de competência.

5.3.2.2- A Teoria da Motivação pelo Caminho-Meta

Esta teoria sugere que as pessoas serão motivadas a produzir quando perceberem que seus esforços as levarão a um desempenho bem-sucedido e à obtenção das recompensas almejadas. Os esforços da gerencia no sentido de motivar, portanto, devem se concentrar em esclarecer o “caminho” de um subordinado para uma meta ou objetivo desejado (BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 47).

Segundo CERTO (2003, p. 345) os gerentes podem motivar as pessoas aumentando os benefícios pessoais da realização de trabalhos/metastas (procurando aumentar a valência de uma meta específica). Ao fazê-lo, a probabilidade subjetiva de que o esforço (desempenho) levará ao atingimento de metas (instrumentabilidade) será maior.

5.3.2.3- Teoria do Estabelecimento de Metas

A premissa básica desta teoria é que as intenções conscientes (metas) de uma pessoa são os principais determinantes da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem nossos pensamentos e ações. A participação no

desenvolvimento das metas aumenta a probabilidade de aceitação de metas difíceis (ROBBINS, 2003, p. 351).

A intenção de trabalhar em direção a algum objetivo constitui uma grande fonte de motivação, pois os objetivos influenciam o comportamento. Sendo que objetivos mais difíceis conduzem ao melhor desempenho, os objetivos também precisam ser específicos e não vagos e imprecisos ou genéricos. A retroação da tarefa, ou seja, o conhecimento dos resultados, também é motivador, pois proporciona informação sobre o progresso em direção ao objetivo e identifica discrepâncias (CHIAVENATO, 2004, p. 485).

Assim os gerentes devem estabelecer metas claras e específicas para seus subordinados, fazer metas suficientemente difíceis para ser percebidas como desafiantes, mas não tão difíceis para ser consideradas impossíveis, e envolver os subordinados no estabelecimento das metas quando for possível (BOWDITCH e BUONO, 2002, p. 48).

5.3.3- Teorias da Motivação baseadas no *Ambiente*

As teorias já explanadas tratam a motivação como uma variável predominantemente independente, ou seja, considerando que uma necessidade ou meta são as causas de um desejo particular que resulta em certos comportamentos, ilustrando o que energiza e direciona o comportamento humano. Agora vamos analisar a motivação como variável dependente, onde o comportamento pode ser mantido ao longo do tempo (STONNER, 1994, p. 32).

5.3.3.1- Teoria do Condicionamento e Reforço Operantes

Segundo SKINER¹¹ citado por BOWDITCH e BUONO (2002, p. 49) o comportamento humano é determinado e mantido pelo ambiente da pessoa, ou seja, a medida que o individuo reage com o ambiente, certos comportamentos são reforçados e subseqüentemente repetidos.

Esta teoria sugere que motivação é uma função das conseqüências de um comportamento, se formos recompensados por nos comportarmos de certo modo, começamos a fazer ligação entro o comportamento apropriado e a recompensa, continuaremos apresentando aquele comportamento (CHIAVENATO, 2004, p. 486).

Assim o gerente pode identificar as necessidades e oferecer as recompensas apropriadas, se caracterizando como um reforço positivo. Segundo CERTO (2003, p. 358) o bom desempenho, quando suficientemente recompensado (reforçado) leva a satisfação e que, por sua vez, mantém o bom desempenho. Os gerentes podem valorizar os reforços positivos, tais como: elogios, reconhecimento, remuneração ou promoções, dependentes de certos comportamentos, por exemplo, atendimento de metas.

Uma a aplicação gerencial da teoria de Skinner é encontrada na modificação do comportamento organizacional, às vezes denominada como gerencia do desempenho, que apresenta três características básicas segundo BOWDITCH e BUONO (2002, p. 50):

¹¹ SKINER, B. F. The Behavior of Organisms: Na Experimental Approach. Nova York: Appletn-Century, 1938.

- O tema principal é o comportamento de uma pessoa, e não seus estados internos (valores e atitudes);
- O propósito expresso da modificação do comportamento organizacional é tornar a organização mais eficiente, aumentando a produtividade dos trabalhadores e aumentando a satisfação deles;
- A abordagem fundamental é ligar comprometimento dos funcionários a condições antecedentes que pareçam evocá-lo, e as conseqüências que parecem encorajar ou desencorajar a reincidência.

BOWDITCH e BUONO (2002, p. 50) refere-se a eficiência dos programas de modificação de comportamento organizacional afirmando que:

Os gerentes devem se preocupar em recompensar as pessoas com o que estas dão valor, relacionar explicitamente a recompensa com o comportamento desejado, ajustar corretamente a magnitude da recompensa à magnitude do comportamento, verificar se são capazes de recompensar mais os que desempenham melhor do que aqueles que apresentam um desempenho médio e dar *feedback* sobre o desempenho.

5.3.3.2- Teoria da Comparação Social

Esta teoria examina como as pessoas vêem a realidade com base em suas próprias experiências. Como as pessoas desejam sentir a coerência das situações (realidades), elas são capazes de atribuir significado e/ou relações de causa/efeito a experiências específicas, permitindo, assim, que as pessoas interpretem, entendam ou mesmo eliminem certos aspectos do seu trabalho ou meio ambiente (ROBBINS, 2003, p. 353).

Um modelo baseado na abordagem da comparação social é a teoria da equidade. As pessoas comparam a proporção entre seus inputs (esforços) e os resultados (recompensas) com os resultados de outras pessoas. Assim se for verificado uma relação desigual, o indivíduo tentará restaurar a igualdade, seja trabalhando com uma eficácia diferenciada ou tentando recompensas maiores (CHIAVENATO, 2004, p. 488).

Outro modelo baseado na abordagem da comparação social é a teoria do intercâmbio que procura explicar o comportamento de grupos em termos de recompensas trocadas e os custos incorridos nas diversas interações. Assim, a organização e os indivíduos que nela trabalham, cada um têm algo que o outro quer daí à motivação para se entrar num processo de intercâmbio (CERTO, 2003, p. 347).

No mesmo contexto da abordagem da comparação social temos ainda a teoria do aprendizado social, onde, segundo BOWDITCH e BUONO (2002, p. 53) “o comportamento é visto como função de sinais e conseqüência interna e externa, bem como funcionamento cognitivo. Assim o comportamento e o ambiente se influenciam mutuamente. As pessoas podem controlar seu comportamento administrando seu ambiente e seus processos cognitivos. Por exemplo, se quiser emagrecer, pode imaginar a aparência depois de perder quilos (processo cognitivo) ou eliminando guloseimas da casa (alterar o ambiente)”.

5.4- PRODUTIVIDADE

Para fazer uma empresa ou um departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. Em resumo é preciso conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

Corroborando com Chiavenato, WILLINGHAM (1999, p. 02) afirma que para aumentar de forma significativa a produtividade os líderes devem aprender a respeito e maximizar o rendimento da massa, ainda que latente, representada por sua gente, massa essa que na maioria das vezes permanece estagnada e sem desafios.

A produtividade é um dos conceitos mais importantes dos anos atuais. Junto com a qualidade, forma o binômio responsável pelo que há de mais eficaz para dar competitividade à empresa (CONTADOR, 1998, p. 119).

RAZZOLINI (2003, p. 146) e MOREIRA (1993, p. 599) concordam que em um sistema de produção onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos no processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos.

BOWDITCH e BUONO (2002, p. 54) sugerem que a motivação extrínseca (tais como a sensação de segurança econômica, bom salário, benefícios adicionais como exemplo assistência médica e condições de trabalho agradáveis) integrada a motivação intrínseca (sensação de realização profissional, reconhecimento e estima de outras pessoas), são elementos importantes de programas eficazes de melhoria da produtividade de organizações.

As medidas de produtividade podem ser usadas como instrumento de motivação. Pois as pessoas passam a incorporar a produtividade nas suas preocupações rotineiras de trabalho. Assim a produtividade tende a aumentar e os funcionários passam a ficar habituados com as metas, convencidos de sua utilidade e motivados para o trabalho, principalmente quando as empresas recompensam os aumentos de produtividade (MOREIRA, 1993, p. 600).

Concordando com Moreira, BOWDITCH e BUONO (2002, p. 57) relatam que o estabelecimento de metas exerce seu efeito principal sobre a motivação através do orgulho ou da vergonha das pessoas em relação ao próprio desempenho, e a sua sensação de eficácia, ou de que são capazes de trabalhar ao nível de desempenho desejado. Assim é importante estabelecer metas e também

divulgar os resultados alcançados através de um bom processo de informação e comunicação.

É preciso ajudar as pessoas a melhorarem sua produtividade, por isso é necessário focalizar o ambiente criado para elas. GILBERT¹, citado por BOYETT (1999, p. 250) ressalta as etapas para criar um bom ambiente de trabalho:

Primeiro é preciso perguntar a si mesmo se as pessoas têm informações suficientes e confiáveis para saber qual deve ser seu desempenho e como elas estão se saindo. Orientação e feedbacks inadequados são as duas maiores razões isoladas de incompetência no trabalho e uma das principais na escola. Em seguida deve-se examinar as ferramentas, as técnicas, os métodos e a tecnologia que as pessoas devem usar para executar o trabalho e se perguntar se as pessoas participaram do desenho e do desenvolvimento dos instrumentos de trabalho que utilizam. Verificar também se os incentivos monetários e não monetários são suficientes para encorajar o desempenho superior. Finalmente, verificar se as pessoas carecem de algumas habilidades e precisam de treinamento, pois este é uma estratégia poderosa, embora cara, para melhorar o desempenho, por essa razão, o treinamento é o último recurso a ser utilizado.

Ao envolver os trabalhadores nas decisões que os afetam e aumentar sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais, eles se tornam mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com seus trabalhos (ROBBINS, 2003, p. 360).

Os empregados têm a possibilidade de conhecer os resultados reais do seu trabalho. Conforme BROCKA e BROCKA (1994, p. 37) o processo de *feedback*, necessário aos colaboradores para avaliação do desempenho no trabalho, é essencial para o processo de melhoria contínua. Este é o modo que a empresa tem de saber se os objetivos estão bem direcionados e se as variações no processo produtivo têm sido reduzidas.

A informação é um grande potencial na melhoria da gestão do desempenho no dia-a-dia. A *direção* e a *confirmação* são dois ingredientes poderosos, mas na maioria dos ambientes de trabalho são inadequados ou ausentes. Muitas vezes as pessoas não compreendem a missão de sua empresa porque nunca ninguém lhes disse. Não tem metas e objetivos bem definidos que possam utilizar para monitorar o próprio desempenho, ou seja, elas não têm as informações adequadas (GILBERT¹, apud BOYETT, 1999, p. 253).

Para COVEY (1994, p. 47) a estrutura da liderança deve ser baseada em princípios, onde os líderes compartilham sua visão, esclarecem os propósitos, alinham funções e assim as pessoas alcançam um alto nível de comprometimento com os objetivos da organização.

STACK¹², citado por BOYETT (1999, p. 256), também ressalta a importância da informação e do *empowerment* na melhoria do desempenho com um exemplo dos operários de Springfield em 1982:

Os operários pouco sabiam sobre administrar o negócio ou sobre o que era necessário para seu sucesso. Estavam acostumados a receber ordens e nunca tinham sido apresentados ao quadro geral da empresa. Nunca ninguém tinha explicado a eles como as atitudes de um operário afetavam as dos outros operários, como os departamentos dependiam uns dos outros ou qual era o impacto das atitudes de cada operário sobre a empresa como um todo. Assim foi implantado aos funcionários um sistema interno de reuniões, que visavam manter os funcionários informados sobre o status da empresa e especialmente seu desempenho em medidas financeiras. As reuniões deveriam ser regulares e pontuais, com formato fixo, mas com cuidado com o tédio.

Assim enfatizou-se um sentimento de *empowerment*, onde os operadores passaram a se preocupar se as despesas estavam aumentando ou diminuindo e passaram também a tomar decisões melhores quando conheciam os riscos, como

¹² STACK, John P. (Jack). The great Game of Business. Nova York: Currency Doubleday, 1992.

exemplo: jogo fora essa peça ou tento retrabalhá-la para que volte a funcionar? Comunico este barulho estranho da máquina ao encarregado ou espero até que o defeito apareça? A informação se tornou primordial para a melhoria do desempenho. (STACK², apud BOYETT, 1999, p. 262).

KAPLAN¹³, citado por BOYETT (1999, p. 264), também refere-se a importância da informação:

Se melhorarmos o acesso dos funcionários a informações sobre os clientes, eles compreenderão melhor as necessidades dos clientes e serão capazes de oferecer produtos e serviços customizados. Assim os clientes ficarão mais satisfeitos e comprarão uma gama mais ampla de serviços da empresa, ampliando a base de receita e aumentando a lucratividade. As metas que abrangem a perspectiva financeira indicam se a estratégia da empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria da produtividade.

O objetivo de quem trabalha caminha paralelamente aos objetivos da empresa. Ambos buscam a produtividade e por formas em que possam auferir maior conforto e satisfação. Se os objetivos dos funcionários são opostos aos da empresa, de duas uma: ou a empresa está política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos, ou o trabalhador está pessoalmente desajustado e individualmente infeliz (BERGAMINI, 1982, p. 127).

A melhoria produtividade da empresa depende muito do grau de satisfação dos funcionários, e por conseqüência obtêm-se menores índices de absenteísmo e rotatividade. Varias são as causas do absenteísmo, além da falta de motivação para o trabalho, podemos citar doenças, comprovadas ou não, motivos familiares, motivos pessoais, transporte, liderança precária, etc. Podendo incluir ainda acidentes de trabalho (CHIAVENATO, 2004, p. 570).

¹³ KAPLAN, Robert S. The balanced scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Para TOWNSEND (1991, p. 6) as pessoas querem e irão fazer melhor, desde que lhes seja dada a oportunidade de participar e que elas sejam adequadamente motivadas, recebendo treinamento e ferramentas apropriadas para que sejam competentes.

5.5 - A ESCOLHA DE UM MODELO MOTIVACIONAL APROPRIADO PARA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE

Segundo BOWDITCH e BUONO (2002, p. 56) o melhor modo de escolher o modelo motivacional apropriado é considerar os modelos como teorias intermediárias, não tão ambiciosas nem tão abrangentes como modelos universais, porém ainda úteis para se considerar como motivar pessoas de diversas maneiras, pois é necessário identificar qual das estruturas conceituais é a mais apropriada para cada situação.

Não se pode aceitar que administradores de pessoal ou diretores de empresas pretendam conhecer sozinhos quais são as necessidades que seus funcionários possam ter. Essa atitude cega, caracterizada por pressupostos subjetivos e pontos de vista tradicionalmente rígidos, tem-se constituído em solução que agrava ainda mais as crises empresariais. Neste sentido BERGAMINI (1982, p. 132) ressalta a importância da abertura e a atitude sincera de pesquisa e relaciona três pontos:

- Em primeiro lugar a empresa deve se preocupar com o tipo de motivação da qual o candidato a vaga vem munido. Avaliar até que ponto ele poderá encontrar, dentro da empresa, real atendimento a essas necessidades. Nunca se deve enganar um candidato, pois no momento em que uma promessa não é cumprida, perde-se o novo funcionário, ou ele se demite ou permanece e agride a empresa em todas as oportunidades que tiver. Na seleção deve-se procurar fornecer todas as informações possíveis para que o candidato escolha conscientemente a organização e que no futuro, venha satisfazer, por suas políticas internas, suas aspirações pessoais e profissionais.

- A administração de recursos humanos deve prover não só treinamento, como também recursos suficientes para que os supervisores possam fornecer informações válidas sobre os aspectos relevantes na caracterização do estado motivacional dos seus subordinados. Por meio de entrevistas e pesquisa de clima, avaliações de desempenho e feedback. A todo o momento propiciar medidas que venham a ajustar cada vez mais os funcionários, isto é, verificando suas necessidades e fornecendo treinamentos, ou remanejando-os dentro da empresa.
- E terceiro lugar, o acompanhamento sistemático das estatísticas dos motivos de saídas fornece uma fonte de diagnóstico que não pode ser menosprezada. Deve ser realizado por meio de entrevistas bem dirigidas.

Para BOWDITCH e BUONO (2002, p. 56) é importante diagnosticar questões de motivação, descobrir quais são os aspectos da motivação que faltam para certa situação e trabalhar no desenvolvimento deles, como exemplo de atitudes o autor ressalta:

Tornar os cargos mais desafiantes, melhorar os sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas, estabelecerem metas mais difíceis ou mais abrangentes, ajudar as pessoas a atingirem suas metas, remover barreiras (principalmente barreiras de comunicação) que possam impedir as pessoas de atingirem seus objetivos e reforçar os comportamentos apropriados, enquanto desencorajam outros.

CHIAVENATO (2004, p. 495) ressalta ainda que motivar pessoas é uma questão muito pessoal. Cada um reage de maneira diferente, para tanto é necessário:

- Compreender como as pessoas diferem em suas habilidades e necessidades no trabalho;
- Saber o que oferecer às pessoas em resposta às suas necessidades específicas;
- Saber como criar um ambiente de trabalho que proporcione oportunidades às pessoas para satisfazer as suas necessidades pessoais através do desempenho da tarefa e do alcance dos objetivos organizacionais.

Baixa produtividade, comportamentos não desejáveis e baixa satisfação são aspectos que podem ser explicados, segundo CHIAVENATO (2004, p. 495), em termos de necessidades bloqueadas, frustradas ou necessidades que não estão sendo satisfeitas no trabalho. Em resumo, o Administrador precisa utilizar alguns aspectos básicos para obter o desempenho excelente das pessoas:

- O conhecimento da motivação humana;
- A capacitação das pessoas (através de treinamento, orientação, liderança, habilidades e conhecimento); e
- Oferta de oportunidades e desafios para que elas possam realmente aplicar suas habilidades e conhecimentos no trabalho.

BRUM (1998, p. 21) salienta que várias são as formas de se motivar os funcionários como: reconhecimento público de um trabalho bem feito, fornecimento de ferramental adequado, promoção por melhor desempenho, participação nos lucros e remuneração em função do talento.

A autora ainda acrescenta que existem outros procedimentos mais simples, como: dar informações necessárias, cumprimentar o empregado pessoalmente por um trabalho bem feito, solicitar idéias e envolver os empregados nas tarefas do dia-a-dia.

HERZBERG¹⁴ citado por CHIAVENATO (2004, p. 499) aponta alguns ingredientes para enriquecer as tarefas e estimular os fatores motivacionais:

- Novas aprendizagens. Toda pessoa deve ter oportunidade de aprender novas habilidades e tarefas e crescer psicologicamente;
- Retroação direta. A tarefa deve proporcionar à pessoas a informação direta de retorno sobre o seu desempenho. Retroinformação é essencial;

¹⁴ HERZBERG, Frederick. "The Wise Old Turk". Harvard Business Review, Setembro-Outubro de 1974.

- Programação. As pessoas devem poder programar o seu próprio trabalho;
- Controle de recursos. As pessoas devem ter o controle sobre o que fazem e do que precisam para fazê-lo;
- Responsabilidade pessoal. As pessoas devem ter oportunidade de responder pelo que fazem e pelos resultados que conseguem alcançar; e
- Singularidade. Todo trabalho deve ter qualidade ou características únicas.

Para KANAANE (1995, p. 16) o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. Ressaltando assim a importância do enriquecimento do trabalho, assumindo assim finalidades de estimular a produtividade do trabalhador, caracterizando-se pela progressiva participação, comprometimento, envolvimento e responsabilidade.

SLACK (1997, p. 310) enfatiza que a alocação de tarefas extras com maior tomada de decisões e mais autonomia, ou seja, enriquecimento do trabalho resulta em maior controle sobre o trabalho através. O efeito é tanto reduzir a repetição no trabalho como aumentar a autonomia e as oportunidades de desenvolvimento pessoal.

SAYLES e STRAUSS (1969, p. 45) ressaltam que o trabalho de um homem é uma das mais importantes atividades em sua vida, ou seja, aqueles que não têm a oportunidade de desenvolver trabalhos satisfatórios raramente desfrutam de uma vida totalmente satisfatória, visto que o trabalho, além de status, confere identidade ao indivíduo.

Para motivar eficazmente o trabalhador, o administrador deve saber incentivar os seguintes aspectos segundo CARRIÓN-ROSIQUE¹⁵ citado por CHIAVENATO (2004, p.501):

¹⁵ CARRIÓN-ROSIQUE, La Organización Del Personal no Remunerado. Madrid, apostila, 1998, p. 107-112.

- Participação ativa das pessoas nos processos decisórios;
- Atribuição de maiores responsabilidades e desafios;
- Ampliação do trabalho para aumentar as competências individuais;
- Nomeações em público para aumentar a visibilidade das pessoas;
- Reconhecimento público do bom desempenho e do alcance de resultados;
- Solenização e honrarias por trabalhos realizados;
- Estímulo à auto-realização pessoal. Com este e os outros aspectos citados acima o administrador terá mais condições de motivar e entusiasmar as pessoas. Pessoas com garra e vontade de vencer requerem boa dose de motivação.

Um incentivo é uma meta objetiva capaz de satisfazer alguma necessidade do trabalhador ou algum de seus impulsos e desejos. BERGAMINI (1982, p. 127) ressalta que o incentivo verdadeiramente eficaz é aquele que o trabalhador incorpora a si mesmo e à atitude que assume com relação ao trabalho.

6 A EMPRESA

6.1 - DESCRIÇÃO GERAL

6.1.1 - Histórico

A Perdigão é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Ocupa o terceiro lugar em abate de aves e está entre as 10 maiores em abates de suínos no mundo, sendo também uma das principais companhias brasileiras na captação de leite.

A empresa está entre as principais empregadoras do Brasil, com cerca de 40 mil funcionários. Fundada em 1934, em Santa Catarina, a empresa opera unidades industriais em cinco estados brasileiros e sua presença internacional supera a marca de 110 países nos mais diversos continentes.

A companhia atua na produção e abate de aves, suínos e bovinos e no processamento de produtos industrializados, elaborados e congelados de carne, além da fabricação de linhas de massas prontas, tortas, pizzas, folhados, vegetais congelados e margarinas. Seu *mix* abrange mais de 400 produtos.

A história da Perdigão inicia-se em 1934 em Vila da Perdizes com a determinação de dois descendentes das famílias Ponzoni e Brandalise (italianos) que juntaram seus capitais e fundaram a “Ponzoni, Brandalise & Cia Ltda”.

Em 1939 a empresa inicia suas atividades industriais com um abatedouro de suínos. Em 1941 a empresa muda sua identificação visual e é criado um novo logotipo, que traz um casal de perdizes.

Em 1958 a Empresa recebe a denominação de “Perdigão S.A. Comércio e Indústria”. Em 1963 foram instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos das unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões do Controle da Qualidade e Pesquisa e Desenvolvimento da Empresa.

Em 1974 foi constituída a Perdigão Rações S.A – Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal. Em 1975 a Perdigão fecha o primeiro contrato de exportação de frangos brasileiros para o Oriente Médio.

Em 1977 ocorre a aquisição da União Velosense de Frigoríficos – Unifriego S/A, sediada em Salto Veloso (SC). Três anos depois são adquiridas a Agropecuária Confiança Ltda. E a Indústria Saule Pagnocelli S/A de Herval D’Oeste e a Indústria Reunidas Ouro S/A de Capinzal, ambas no estado de Santa Catarina (SC).

Em 1983 é lançada a linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura, marca desenvolvida e registrada pela Perdigão. De 1984 a 1989 são adquiridas a Suely Avícola S/A (Orleans – SC), Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda, Borella Avícola Ltda. E Borella Óleos e Vegetais (todos em Marau – RS), Frigorífico Planalto/Frigoplan (Lajes – SC), Sulina Alimentos S/A, Ideal Avícola S/A (Serafina Corrêa – RS), Avisco – Avicultura Comércio e Indústria S/A (Mooca – SP) e Ipê de Rio Claro (SP).

Em 1990 a empresa inicia seu programa de tecnologia ambiental, realizando investimentos para o aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente em suas unidades industriais. Em 1994 o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando-se a fase de administração familiar, tornando-se profissionalizada.

Em 1996 é lançado o programa educacional, cuja meta é possibilitar a todos os seus funcionários a conclusão do primeiro grau até o ano 2000.

Em 1997 inicia-se a construção do maior complexo industrial da Perdigão, em Rio Verde (GO) cuja obra é inaugurada em 2003.

Em 2006 a perdigão adquire 51% do capital social da Batávia S/A Indústria de Alimentos e entra no mercado de lácteos. Ainda em 2006, ao ingressar no Novo Mercado da Bovespa, o mais novo e importante passo na busca de excelência em gestão e no aperfeiçoamento da política de governança corporativa, a Perdigão consolida sua posição de excelência em gestão, sustentada por um crescimento médio anual acima de 10% registrado nos últimos 11 anos.

Em 2007 a empresa inaugura o Complexo Agroindustrial de Mineiros. A unidade tem capacidade de processar 81 mil toneladas/ano de produtos a base de carnes de aves pesadas.

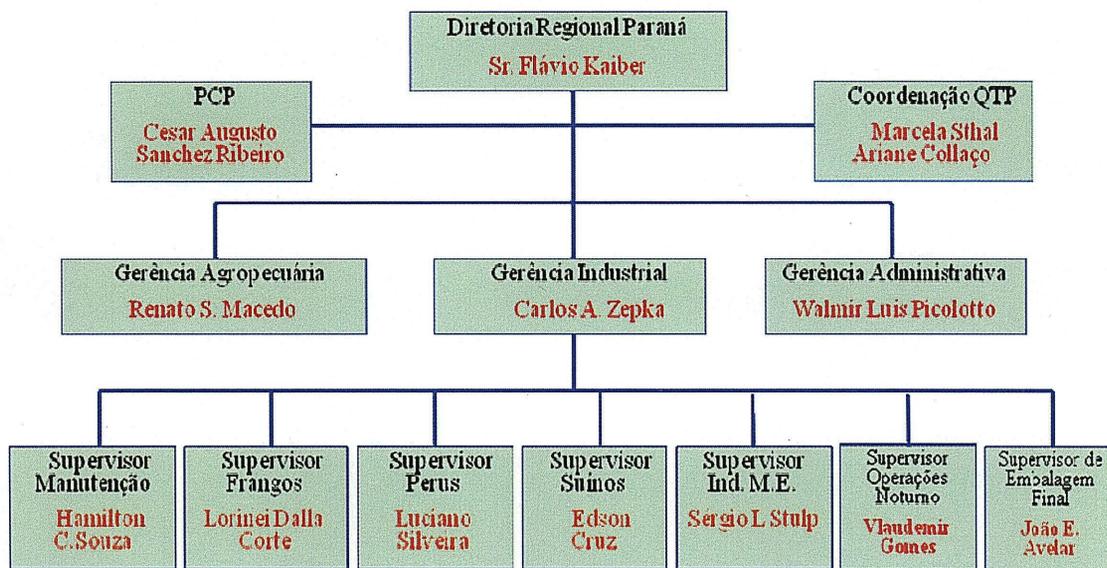
6.1.2 - Dados Comerciais

Perdigão S/A – Unidade Industrial de Carambeí. Atividades: Abate e processamento de Frangos, Perus, Suínos e Industrializados.

Endereço: Av. dos Pioneiros, 2822. Carambeí – PR

Telefone: (42) 3231-8000

6.1.3 - Organograma da Unidade Perdigão de Carambeí



6.1.4 – Sistema de Gestão

Para gerenciar aproximadamente 4.000 funcionários que possui, a empresa faz a gestão através do SGI - Sistema de Gestão Integrado, que é um sistema que atende simultaneamente as três normas:

- ISO 9001 - Gestão da Qualidade
- ISO 14001 - Gestão Ambiental
- OHSAS 18001 - Gestão da Segurança e Saúde Ocupacional

6.1.4.1 - Missão

Participar da vida das pessoas oferecendo alimentos saborosos de alta qualidade e a preços acessíveis em qualquer lugar do mundo.

6.1.4.2 - Política de gestão

Para satisfazer todas as partes interessadas, a unidade industrial de Carambeí produz alimentos comprometendo-se com:

- A rentabilidade dos investimentos para os nossos acionistas;
- O atendimento às expectativas dos nossos clientes, fabricando produtos saudáveis através da atuação de funcionários capacitados;
- O cumprimento dos aspectos de segurança e de higiene alimentar para os nossos clientes e consumidores;
- O atendimento as legislações e às normas aplicáveis a saúde e segurança no trabalho assegurando a prevenção de lesões e doenças;
- O atendimento as legislações e normas ambientais aplicáveis, prevenindo poluições e impactos ambientais para a sociedade; A implementação, manutenção e melhoria do nosso sistema de gestão integrada são os alicerces para atingirmos com sucesso esta política

6.1.4.3 - Objetivos

- a) Reduzir perdas com a não qualidade;
- b) Atender aos requisitos do produto, processo e sistema de gestão da qualidade estabelecidos pelos clientes, legislação e empresa, considerando a qualidade de classe mundial;
- c) Assegurar flexibilidade e agilidade para atender as mudanças de mercado;
- d) Buscar melhoria contínua dos produtos, processos e eficácia do sistema;
- e) Propiciar desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários;
- f) Identificar e/ou desenvolver novos produtos para atender futuras expectativas dos clientes.
- g) Desenvolver relações de mútuo benefício com os fornecedores.

6.1.4.4 - Objetivos Ambientais

- a) Atender os padrões de emissão de efluentes líquidos e gasosos melhorando continuamente seus índices.
- b) Reduzir a geração de resíduos e destiná-los para um melhor tratamento.
- c) Reduzir consumo de recursos naturais.

6.1.4.5 - Objetivos de Saúde e Segurança no Trabalho

- a) Melhorar o ambiente de trabalho, reduzindo riscos e danos.
- b) Prevenir acidentes, conscientizando os funcionários quanto ao uso de equipamentos de proteção individual e dos riscos da atividade.

6.1.4.6 – Certificações

Escopo: peru, frango e industrializados. Normas: BRC/IFS, com certificado em 2006 e recertificado em 2007 e 2008, atingindo os níveis: BRC grade A e IFS higher level. A empresa está buscando certificação ISO para 2009.

6.1.5 - Área de Processamento de Peru

Regime de trabalho: Segunda à Sábado, com operação em três turnos, sendo vinte horas/dia com seis dias/semana. Possui um quadro de 1165 funcionários distribuídos entre os três turnos como demonstrado na tabela 01 abaixo. Apresenta uma capacidade média de abate de perus de 27.000/dia. Os perus são classificados conforme descrito abaixo:

- Peru Macho (15-18 kg) abatido com 130 dias;
- Peru Fêmea (9-11 kg) abatida com 110 dias;
- Peru Fêmea leve (4-5 kg) abatida com 67 dias.

Tabela 01 - Número de funcionários da área de peru

Turnos	1°	2°	3°
N° de funcionários	398	377	390

A pesquisa (questionário) deste projeto técnico será realizada no 3° Turno, no horário de trabalho de 10:30 as 18:30 horas, na atividade de refilar peito de peru, com uma equipe composta de 59 funcionários.

A planta de perus é subdivida em vários setores, como será verificado nas figuras a seguir representando o fluxograma do processo. Iniciando pela Recepção dos caminhões com as aves e descanso das aves; Seção de pendura dos perus na nora; Sangria dos perus com um corte no pescoço; Escaldagem e Depenagem; Evisceração para retirada das vísceras e miúdos; Câmaras de Resfriamento, onde os perus devem permanecer em torno de 5 horas até atingir temperatura de 4°C para serem cortados; Sala de Espostejamento, onde são separados os cortes de peru (asa, coxa, sobrecoxa, peito, sobreasa, pescoço e sambiquira); Embalagem; Túnel de Congelamento; Paletização e Carregamento.

6.1.5.1- Fluxograma processo de abate e espostejamento de perus

Figura 02: Produtores



Figura 03: Recepção dos caminhões com perus



Figura 04: Pendura de perus na norea de abate



Figura 05: Sangria



Figura 06: Evisceração



Figura07: Resfriamento do peru a 4°C para ser esposteado



Figura 08: Sala de esposteamento de peru



Figura 09: Atividade de refilar peito na sala de esposteamento de peru



Figura 10: Embalagem e congelamento dos produtos em caixas



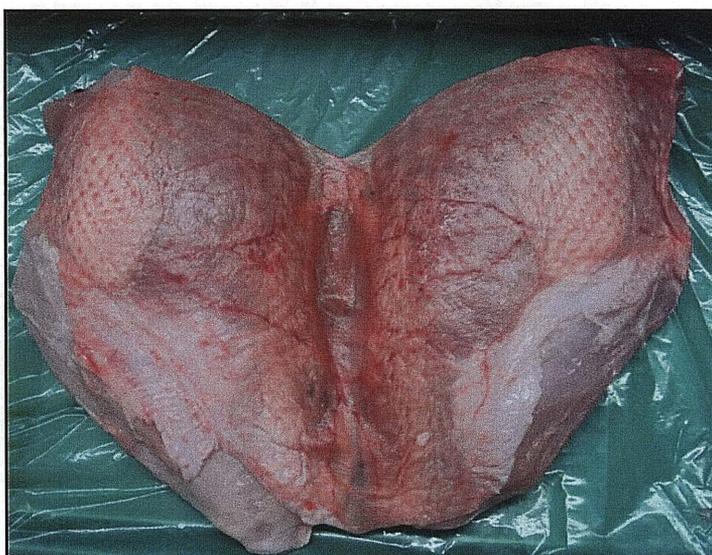
6.1.5.2 - Produtos da Área de Peru

São produzidos em média 6.800 ton/mês de cortes de peru, sendo que 1.750 ton/mês são peitos destinados para a Europa. Abaixo se pode visualizar alguns produtos de peito de peru nas figuras 11 e 12:

Figura11: Peito inteiro sem pele embalado e Peito temperado, sem pele em metades



Figura12: Peito inteiro com pele



6.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Neste tópico foi realizada uma avaliação geral da empresa em relação aos aspectos relevantes, como fatores motivacionais, para posterior apresentação de sugestões.

Segundo Marcos Roberto Bueno Antunes (Supervisor de RH) a empresa Perdigão investe muito para o bem estar e a satisfação de seus funcionários. Só em 2008, apenas na regional Carambeí, foram mais de 600 mil investidos em programas de valorização dos funcionários, como: Grupo de Coral, grupo de Teatro, festa dos Aniversariantes, Cartão para Aniversariantes, Funcionário Destaque, Nossa Gente Nossa História, Perdigão Cultural, Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia dos pais, Kit Final de Ano e Kit Dia do Trabalhador (com produtos da Empresa Perdigão), família na Empresa (visitas), além de investimentos nos Jogos da Integração Perdigão, Corrida e caminhada Perdigão, entre outros, todos com intuito de valorizar e fazer da perdigão um lugar melhor para se trabalhar.

Ainda em 2008, cerca de 585 funcionários conquistaram aumentos em seus salários diretos, contando-se com enquadramento, promoções e méritos recebidos. Mais de 100 recrutamentos internos foram realizados, todos com promoção e crescimento profissional, além de 90 mil reais gastos com treinamento e desenvolvimento de funcionários. No programa Ampliando Saber foram matriculados 13 funcionários no ensino fundamental e 75 no ensino médio.

A Perdigão está enquadrada entre os maiores valores pagos de participação nos lucros e resultados (PLR) no mercado nacional, dividindo espontaneamente seus lucros com seus colaboradores.

A empresa possui implantados vários programas, citados abaixo, que envolvem os funcionários na busca da garantia da qualidade de vida e qualidade dos produtos. No primeiro dia na empresa os funcionários participam da Integração, ou seja, recebem treinamento e esclarecimentos sobre as normas e programas da empresa. Após o período de experiência, três meses, passam por uma reciclagem, chamada Capacitação.

- **TLT (Treinamento no Local de Trabalho):** Programa que visa capacitar o funcionário para realizar as funções com qualidade, preservando sua saúde, segurança e meio ambiente. Para isto, cada área possui uma equipe para treinar o funcionário na teoria e na prática (realização da atividade), assim o funcionário aprende os procedimentos operacionais padrão (POP), onde estão descritos os requisitos do produto e do cliente. Cada setor possui padrinho e madrinhas que são funcionários de linha treinados para receber e integrar os novos funcionários em sua atividade, auxiliando a sanar as dúvidas.

- **FAF (Ficha de Acompanhamento do Funcionário):** Cada funcionário possui uma ficha onde é realizado um acompanhamento do funcionário e registradas suas ações, como faltas, atrasos, licenças, etc. A FAF também possui um campo para o registro da Avaliação Funcional (*feedback*), onde são avaliados itens como preocupação com qualidade, produtividade, relacionamento com equipe, comprometimento e auto-desenvolvimento.

- **BIS:** Programa de sugestões que proporciona a comunicação entre os diferentes níveis da organização e incentiva a expressão de inovações e soluções criativas.

- **5S:** Programa que visa mudança em relação a cinco tipos de comportamentos (denominados 5 sentidos) para que estes se tornem hábito na vida de todas as pessoas na empresa.

1º Senso – Seleção: Utilizar somente o necessário evitando desperdícios, não ter materiais estranhos no processo e zelar e conservar o que é nosso.

2º Senso – Ordenação: Cada coisa no seu lugar de forma organizada e encontrar prontamente o que se procura.

3º Senso – Limpeza: Melhor do que limpar é não sujar.

4º Senso – Bem Estar: Não praticar atos inseguros e utilizar adequadamente os equipamentos de proteção individual, além de conservar a saúde física e mental.

5º Senso – Autodisciplina: Seguir normas, cumprir planos, ter constância de propósitos e praticar os 5 sentidos.

- **BPF (Boas Práticas de Fabricação):** Programa composto por regras básicas que envolvem higiene pessoal, utilização correta do uniforme, manipulação e higienização adequada dos utensílios, entre outros, que visam garantir a produção de alimentos livres de contaminação.

- **HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle):** Programa que analisa todas as etapas do processo identificando todos os perigos nele contidos a fim de estabelecer controles que previnam ou eliminem os riscos a saúde do consumidor.

- **SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente):** Programa que visa a mudança de comportamento e atitude em relação a segurança, saúde e meio ambiente. A vida, a saúde e o meio ambiente são responsabilidade de todos.

- **COP (Comitês Operacionais Permanentes):** Programa onde pessoas se reúnem para resolver um problema ou melhorar um processo utilizando a metodologia do PDCA (Plan, Do, Check e Act).

- **PQVT: Programa de Qualidade de Vida no Trabalho:** Programa que prioriza a realização da ginástica laboral e rodízios nas atividades para evitar a

ocorrência de doenças ocupacionais. O objetivo do PQVT é levar aos funcionários da empresa Perdigão a conhecer as ações que visam à melhoria do ambiente do trabalho, decorrente das atividades desenvolvidas na empresa. A área de ergonomia visa à busca de adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança, saúde e desempenho eficiente. Como as atividades são especializadas e repetitivas, segundo CERTO (2003, p. 355) o trabalho acaba se tornando mais desinteressante e menos gratificante para os funcionários, por isso também a importância do rodízio de funções.

- **BEA (Bem-Estar Animal):** Programa que visa a preocupação e zelar pelo bem-estar dos animais que são produzidos e destinados à alimentação humana, buscando as melhores alternativas técnicas e econômicas que forneçam a expressão do comportamento natural de cada espécie e minimizem os desconfortos, o stress, a fome e a sede, previnam doenças, ferimentos ou sofrimentos desnecessários, em todas as fases da produção e do abate.

- **CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes):** Formada por funcionários eleitos pelos colegas e indicados pela empresa. Estas pessoas são responsáveis por promover melhoria dos ambientes de trabalho, investigar acidentes e representar os funcionários em questões de saúde e segurança. Assim algumas das principais ações da CIPA são: Identificação de riscos no trabalho; Elaboração de ações preventivas; Solicitação de parada de máquinas que ofereçam riscos graves; Promoção da SENAPAT (Semana Nacional Perdigão de Prevenção de Acidentes de Trabalho), participação na campanha anual de prevenção de AIDS.

- **PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional):** A empresa possui um ambulatório onde os funcionários podem ser atendidos pelos médicos e dentistas da empresa. Ainda nos programas ambulatoriais se

encontram o programa Novo Ser (orientação às gestantes da empresa com foco na qualidade de vida no trabalho durante a gestação) e ainda o programa Hora da Mulher e Saúde do Homem onde são repassados orientações e acompanhamentos relacionados ao comportamento social e a saúde.

A empresa oferece ainda os benefícios citados abaixo:

- Assistência médica (UNIMED);
- Plano odontológico e dentista na empresa;
- Transporte;
- Refeições na empresa;
- PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador): É fornecida aos funcionários que não apresentam faltas ao trabalho uma cesta básica ou vale mercado;
- Premio Assiduidade (valores entre R\$ 10,00 e R\$ 40,00 por mês aos funcionários que não apresentam faltas);
- Adiantamento quinzenal;
- PLR (Participação nos lucros e resultados);
- SERP (Sociedade Esportiva e Recreativa Perdígão);
- Plano de remuneração variável (reconhecimento por metas atingidas);
- Previdência Privada;
- Crediperdígão (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo Perdígão);
- PROHAB (Programa Habitacional Perdígão): A empresa constrói casas e financia a preços mais acessíveis aos funcionários;
- PERPAT (Programa Perdígão de prevenção de acidentes no trabalho): Quando a área atinge as metas de acidentes com e sem afastamento recebe premiações trimestrais. A verba geralmente é destinada a compra de eletrodomésticos e sorteada entre os funcionários que não se envolveram em acidentes.
- Auxílio Escolar: Auxílio financeiro aos filhos de funcionários que frequentam escola pública de 1ª a 8ª série.

- Nossa Gente Nossa História: Premiar funcionários com mais de dez anos de serviços prestados.
- Valorização do funcionário Aposentado: Reconhecer o esforço e a dedicação pelos serviços prestados por meio de assistência médica subsidiada e de seguro de vida.
- Seguro de vida em grupo: Administração do plano de seguro de vida em grupo que beneficia funcionários e dependentes.
- Biblioteca na empresa.

Na visão de HERMAN (1993, p. 251) o local físico onde as pessoas trabalham reflete a organização, seus valores e suas políticas. Quanto mais confortáveis os ambientes de trabalho, mais produtivos serão os funcionários. Assim a empresa investiu em melhorias no ambiente de trabalho: janelas para que os funcionários consigam visualizar o ambiente externo, sistema de som (músicas) e mais cadeiras ergonômicas para rodízios.

Buscando avaliar as necessidades dos funcionários a empresa realiza a cada quatro anos a Pesquisa de Clima Organizacional, na qual os funcionários podem expressar suas percepções sobre como é trabalhar na Perdigão. A última pesquisa foi realizada em 2006.

Composta por 12 temas, a pesquisa foi respondida por 88% dos funcionários. Os resultados demonstraram um grau de satisfação geral em torno de 63%. Em comparação com os dados colhidos em 2002, a satisfação dos funcionários em relação à Empresa subiu em oito dos 12 temas avaliados. A partir dos resultados foram elaborados planos de ação que contemplam as oportunidades de melhoria identificadas.

Os 12 temas da pesquisa de clima 2006 foram os seguintes:

- 1- A Perdigão: Grau de satisfação, orgulho em pertencer à empresa, demonstração de reconhecimento, estratégias para atrair e manter funcionários e percepção das ações de responsabilidade social e busca da satisfação dos clientes. Resultado na Unidade Carambeí: 72%.
- 2- Desenvolvimento pessoas e profissional: Percepção em relação ao estímulo que a empresa oferece para o autodesenvolvimento, treinamento para a execução das atividades e crescimento profissional, bem como *feedback* dado pelo gestor, colaboração com o desenvolvimento da equipe e justiça nas oportunidades profissionais. Resultado na Unidade Carambeí: 52%.
- 3- Remuneração e Benefícios: Percepção sobre quanto o funcionário conhece os sistemas de remuneração e planos de benefícios. Avalia também o quanto estes contribuem para sua permanência e oferecem condições de suprir suas necessidades. Resultado na Unidade Carambeí: 64%.
- 4- Relação entre Pessoas: Percepção da forma de tratamento pelos colegas de trabalho, relacionamento entre os recém-contratados e os demais, tratamentos com justiça e ambiente livre de discriminação. Resultado na Unidade Carambeí: 58%.
- 5- Mudanças e Inovação: Percepção da forma como as mudanças são absorvidas, do nível de oportunidades trazidas com elas, se há espaço para sugestões e se há espaço para sugestões e se estas são aceitas e implementadas pela empresa. Resultado na Unidade Carambeí: 72%.
- 6- Condições de Trabalho: Percepção dos funcionários em relação ao ritmo, condições físicas do ambiente de trabalho, adequações e melhorias dos pontos e equipamentos disponibilizados pela empresa. Resultado na Unidade Carambeí: 68%.

- 7- Trabalho em Equipe: Percepção dos funcionários em relação à existência de colaboração para o alcance das metas e incentivos ao trabalho em equipe. Resultado na Unidade Carambeí: 68%.
- 8- Qualidade: Participação nas atividades da QTP (qualidade Total perdigão), percepção de quanto esses programas contribuem para o crescimento da empresa e como as lideranças estão comprometidas com o Sistema da Garantia da Qualidade. Resultado na Unidade Carambeí: 75%.
- 9- Comunicação: Percepção sobre como as informações chegam aos funcionários e o canal mais utilizado. Avalia também a qualidade dos meios de comunicação, nível de comunicação entre os setores, interesse em buscar informações sobre a empresa e conhecimento do código de ética. Resultado na Unidade Carambeí: 59%.
- 10- Pessoal: Participação dos funcionários em ações voluntárias e percepção das situações que, no momento, lhe trazem mais preocupação. Resultado na Unidade Carambeí: 36%
- 11- CSP (Centro de Serviços Perdigão): Nível de conhecimento sobre os serviços prestados pelo CSP e Service Desk, atendimento dos acordos de níveis de serviço e grau de satisfação dos funcionários com os mesmos. Resultado na Unidade Carambeí: 43%.
- 12- A Pesquisa: Percepção de melhorias no ambiente de trabalho em função da pesquisa e confiança de que as informações serão usadas de forma construtiva na empresa. Resultado na Unidade Carambeí: 76%.

Em 2010 a Perdigão realizará nova pesquisa Clima. Além de avaliar o grau de satisfação dos funcionários com a pesquisa clima a empresa também proporciona treinamentos para as lideranças, através do Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL). Um exemplo de programa é o Jeito Perdigão de Liderar, lançado em 2006 e que se consolidou como uma ferramenta eficaz na melhoria da relação entre líderes.

A partir deste programa foi registrada melhoria nos relacionamentos dos participantes e suas equipes, através de espaços maiores para o diálogo e a interação, o que impacta no clima da empresa de maneira geral. Neste programa são trabalhadas as seguintes competências:

- 1- Liderança Energizadora: Capacidade de orientar e liderar equipes de forma participativa, identificando e promovendo ações de desenvolvimento profissional, acompanhamento e dando retorno sobre o desempenho das pessoas, energizando a equipe de trabalho, administrando conflitos, promovendo a integração e comunicação e desenvolvendo um adequado clima organizacional.
- 2- Liderança Educadora: Capacidade de responsabilizar-se pela equipe na sua formação, interação e desenvolvimento, disseminando informações, acompanhando, orientando, valorizando e aplicando sanções, se necessário.
- 3- Liderança Negociadora: Capacidade de conduzir negociações com empatia e flexibilidade, visando a promoção de ganhos mútuos.
- 4- Liderança Transformadora: Capacidade de melhorar continuamente os processos, métodos e sistemas de informação, por meio da revisão de modelos mentais, da criatividade e do uso adequado das ferramentas gerenciais.
- 5- Liderança Orientada para Resultados: Capacidade de identificar pontos de atuação onde o mínimo de esforço e recursos sejam capazes de produzir o máximo em resultado, fazendo com que se evolua do plano das intenções para o das realizações concretas e que a atuação seja sobre o todo.
- 6- Liderança Sistêmica: Capacidade para utilizar um estilo de pensamento que facilite a visão do conjunto e das partes que o

compõe, analisando a sua inter-relação de modo a possibilitar sinergia das ações e potencialização de recursos.

- 7- Liderança Socialmente Responsável: Capacidade de decidir e agir considerando as conseqüências sociais e ambientais da sua atuação e os desdobramentos para imagem da organização.
- 8- Liderança Estratégica: Capacidade de elaborar e implantar estratégias de médio e longo prazo para unidade, estabelecendo objetivos e metas, bem como elegendo eficazmente os caminhos e os meios que conduzem aos mesmos.

6.2.1 – Pesquisa com funcionários - Questionário

O questionário (ver anexo I) objetiva examinar o fator motivação dos funcionários da sala de cortes de peru da Perdigão. O resultado esperado com esta pesquisa, então, está fortemente relacionado com a participação dos funcionários, onde o anonimato é uma forma de não comprometer o relacionamento pessoal e funcional de cada um dos entrevistados.

Composto pelas folhas de perguntas e uma folha em branco para que as pessoas pudessem responder livremente a ultima pergunta. Ao ser entregue, era esclarecido a cada funcionário que ele devia responder o que tivesse vontade, que o sigilo estava garantido, que usasse o espaço que julgasse necessário, inclusive mais papel, se desejasse. Durante a conversa acabavam surgindo mais informações e também mais considerações para compor o trabalho.

6.2.2- Resultado da Pesquisa Exploratória

A pesquisa foi realizada com 59 funcionários da atividade de refilar peito na sala de espostejamento de peru. O resultado da pesquisa está demonstrado abaixo.

Compilação da 1ª parte do questionário: pergunta sobre o que motiva o funcionário a fazer cada vez melhor seu trabalho?

Abaixo estão relacionadas algumas respostas dos funcionários:

- “Prazer em trabalhar ao lado de pessoas que me sinto bem e me entusiasmam”.
- “Trabalhar com pessoas animadas e que sempre posso contar e ajudar no trabalho em equipe”.
- “O companheirismo e a colaboração da equipe”.
- “O fato de trabalhar em uma empresa que me oferece oportunidades”.
- “Saber que tenho responsabilidades”.
- “Mostrar que sou capaz de realizar as atividades que são solicitadas”.
- “Gosto do que faço e assim faço cada vez melhor”.
- “Ser respeitado como indivíduo, sem apelidos, e cada um fazer sua parte para não sobrecarregar, ou seja, consideração e trabalho em equipe”.
- “Produzir produtos com qualidade garantida e alcançar metas”.
- “Fazer cada vez melhor meu trabalho, dentro dos padrões, mesmo quando não tem alguém olhando, ou seja, caráter”.
- “A minha consciência de fazer a cada dia mais e melhor o meu trabalho”.
- “Sentir satisfeito em realizar um trabalho bem feito e que posso sustentar minha família todo mês”.

- “O fato de ser reconhecido pelo trabalho e receber elogios (Parabéns) pelo trabalho realizado”.
- “A confiança dos meus supervisores e orgulho de trabalhar na Perdigão”.
- “Gosto de trabalhar na Perdigão e me sinto realizado como pessoa e profissional principalmente pelo reconhecimento do meu trabalho”.
- “A vontade de vencer todos os obstáculos provando que a cada dia sou capaz de me superar e fazer melhor meu trabalho”.

Além da pergunta sobre o que motiva o funcionário a fazer cada vez melhor seu trabalho, foi colocado um campo no questionário destinado à sugestões, e abaixo estão relacionados algumas citadas:

- “Cobranças e orientações mais objetivas aos funcionários que realmente precisam ouvir”.
- “Mais companheirismo e trabalho em equipe para conseguir atingir as metas e a satisfação dos clientes”.
- “Gostaríamos de música no setor para animar e trabalhar apenas 5 dias na semana (sábado e domingo de folga)”.
- “Avaliar melhor os funcionários no período de experiência (3 meses) com relação ao ritmo e produtividade”.

Tabela 02- Compilação da 2ª parte do questionário (Questões 1 a 9)

1- Sexo	Qtde	%
Homens	30	51
Mulheres	29	49

2- Estado civil	Qtde	%
Solteiros	34	58
Casados	21	35
Separados	3	5
Viúvos	1	2

3- Grau de escolaridade	Qtde	%
Ensino médio	43	73
Ensino fundamental	14	24
Ensino superior	2	3

4- Faixa etária	Qtde	%
De 21 a 25 anos	23	39
Até 20 anos	16	27
De 26 a 30 anos	11	19
De 31 a 35 anos	7	12
Acima de 36 anos	2	3

5- Atualmente	Qtde	%
Apenas trabalha na Perdigão	39	66
Trabalha na Perdigão e estuda	12	20
Trabalha na Perdigão e tem outra atividade	7	12
Trabalha na Perdigão, tem outra atividade e estuda	1	2

6- Remuneração	Qtde	%
Ajudante de frigorífico (R\$ 570,00)	56	95
Prático II (R\$ 730,00)	2	3
Prático III (R\$ 1020,00)	1	2

7- Dependentes que possui	Qtde	%
Nenhum	28	47
Até 2 pessoas	23	39
De 3 a 4 pessoas	7	12
Acima de 4 pessoas	1	2

8- Tempo de empresa	Qtde	%
Até 6 meses	19	32
De 7 meses a 11 meses	18	31
De 1 ano a 2 anos	11	19
De 2 anos e 1 mês a 3 anos	6	10
De 3 anos e 1 mês a 4 anos	3	5
Acima de 4 anos	2	3

9- Em sua opinião qual é o principal motivo da rotatividade de pessoas na área de espostejamento de perus da perdigão:

	Qtde	%
Tipo e ritmo da atividade	15	30
Salário	14	28
Ambiente (fechado e frio 10°C)	12	24
Horário de trabalho (Segunda a Sábado)	4	8
Falta de creche para os filhos	3	6
Insatisfação com as lideranças	2	4

A análise do questionário revelou o seguinte perfil dos funcionários que responderam a pesquisa: 51% pertencem ao sexo masculino e 49% ao feminino. Houve uma predominância de pessoas solteiras (58%). Um dado interessante refere-se à escolaridade, pois, embora não seja exigido grau de escolaridade para ingressar na Perdigão, 73% possuem ensino médio.

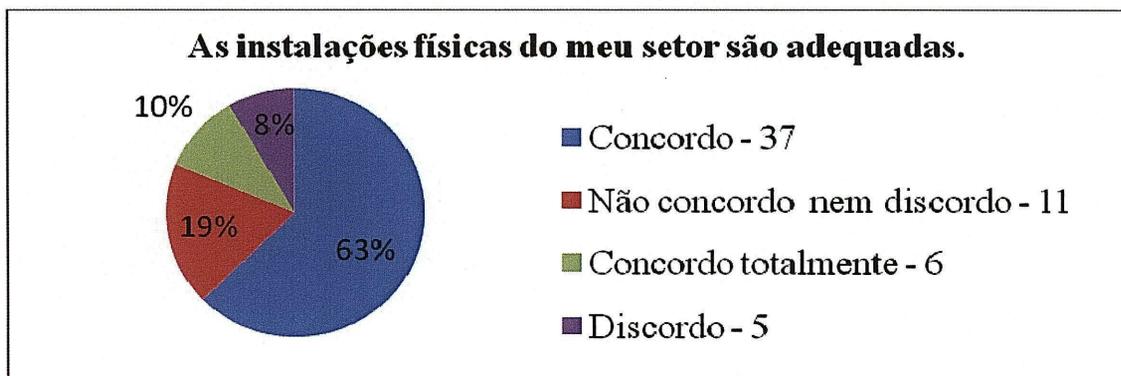
Em relação à faixa etária, verificou-se uma concentração (66%) de funcionários com idade até 25 anos, caracterizando uma mão de obra muito jovem. Verificou-se que 66% dos funcionários trabalham apenas na Perdigão enquanto que 14% trabalham na Perdigão e tem outra atividade. E que 22% estão estudando.

Outro dado revelado refere-se ao número de dependentes, a maioria (86%) possui até dois dependentes. A pesquisa mostrou também que a maioria dos funcionários (95%) recebe o salário de R\$570,00 no cargo de ajudante de frigorífico. O item salário é relacionado ao tempo de empresa, a pesquisa mostrou que 63% estão na empresa a menos que um ano. Relacionando-se a rotatividade, foi questionado ao funcionário qual seria o motivo em sua opinião, e 54% respondeu ser devido ao tipo e ritmo da atividade e ao ambiente fechado e frio 10°C, este item nos mostra a importância da motivação, visto que as condições de trabalho não são as mais desejáveis. Ainda 28% relataram que o motivo da rotatividade de funcionários é o salário.

Compilação da 3ª parte do questionário: 21 afirmações onde os funcionários assinalaram com um X o número associado à resposta que queriam dar conforme a discriminação abaixo:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Não concordo nem discordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

Gráfico 01 - As instalações físicas no meu setor são adequadas.



A opinião dos funcionários sobre a adequação das instalações físicas está retratada neste gráfico: a maioria (63%) concordou que as instalações físicas são adequadas e dotadas de soluções ergonômicas, a discordância de 18% dos funcionários pode ser relacionada às condições de trabalho em frigoríficos, ou seja, ambiente fechado, sem janelas e frio (10°C).

Gráfico 02 - Tenho disponíveis os recursos para realizar um bom trabalho.



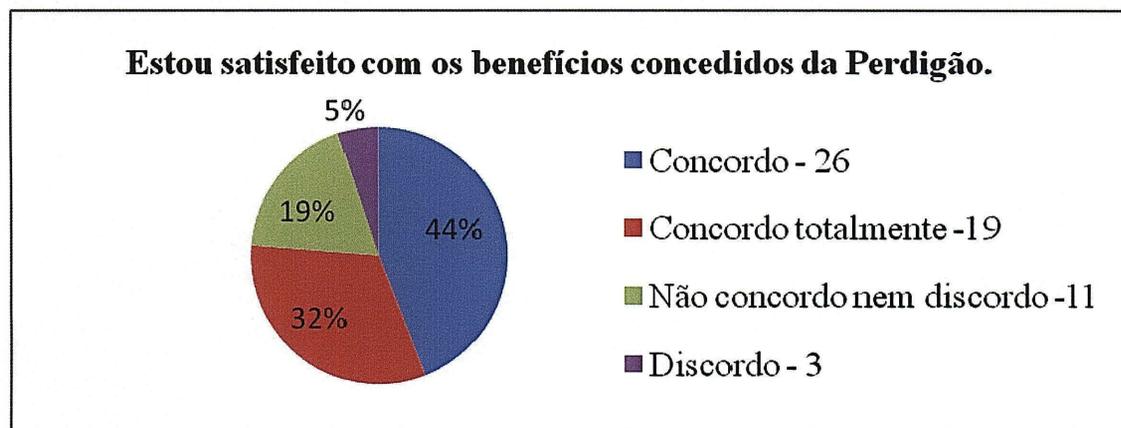
No gráfico acima, constata-se que 79% dos funcionários concordaram que tem disponíveis os recursos para realizar um bom trabalho. O percentual de 21% que discordaram ou ficaram indecisos possivelmente devem estar relacionando as condições de afiação das facas e o suprimento de utensílios como chairas (objeto utilizado para afiar as facas), as quais são divididas a cada dois funcionários.

Gráfico 03 - Sou comprometido com meu trabalho.



A opinião dos funcionários sobre o seu comprometimento com o trabalho está explicitada neste gráfico, onde se verifica que a maioria (98%) afirmou estar comprometida.

Gráfico 04 - Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela Perdigão.



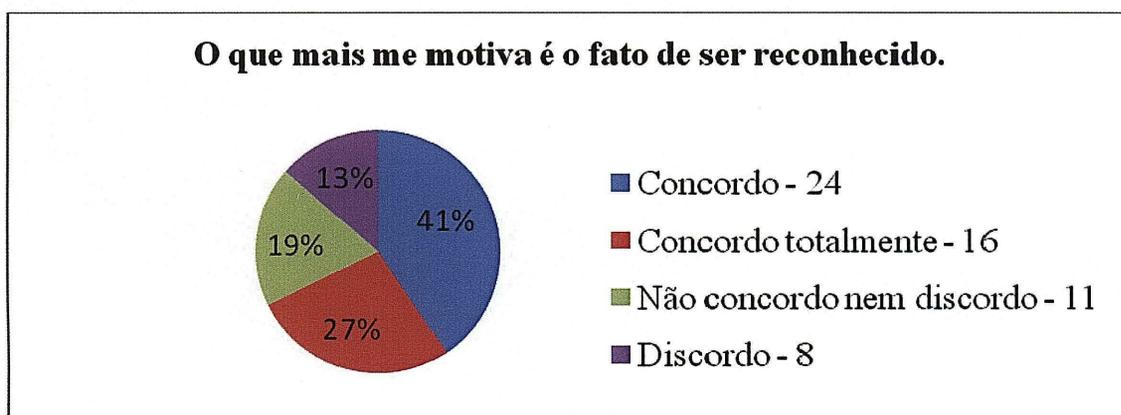
O gráfico acima demonstra que 76% dos funcionários pesquisados afirmam que estão satisfeitos com os benefícios concedidos pela Perdigão. Houve uma quantidade razoável de funcionários (19%) indecisos e 5% que discordaram. Talvez esse quantitativo considerável de indecisos e discordantes (24%) seja reflexo de uma falha na divulgação e meios de utilização de todos os benefícios oferecidos pela Perdigão, visto que a empresa oferece inumeros beneficios como citado no tópico sobre descrição geral da Empresa.

Gráfico 05 - O que mais me motiva é o fato de ser ouvido e opiniões levadas em conta.



Em relação a motivação, 61% dos funcionários disseram que o que mais os motiva é o fato de serem ouvidos e opiniões levadas em consideração, este resultado demonstra existir a participação dos funcionários no ambiente de trabalho. A pesquisa mostrou também 29% de funcionários indecisos quanto a este item e 10% de discordante.

Gráfico 06 - O que mais me motiva é o fato de ser reconhecido.



O gráfico acima aponta que, em relação ao reconhecimento pelo trabalho, 68% dos funcionários afirmam que é o que mais os motiva, superando, portanto, o fato de ser ouvido, que obteve 61% de aprovação.

Gráfico 07 - O salário é o que mais me motiva.



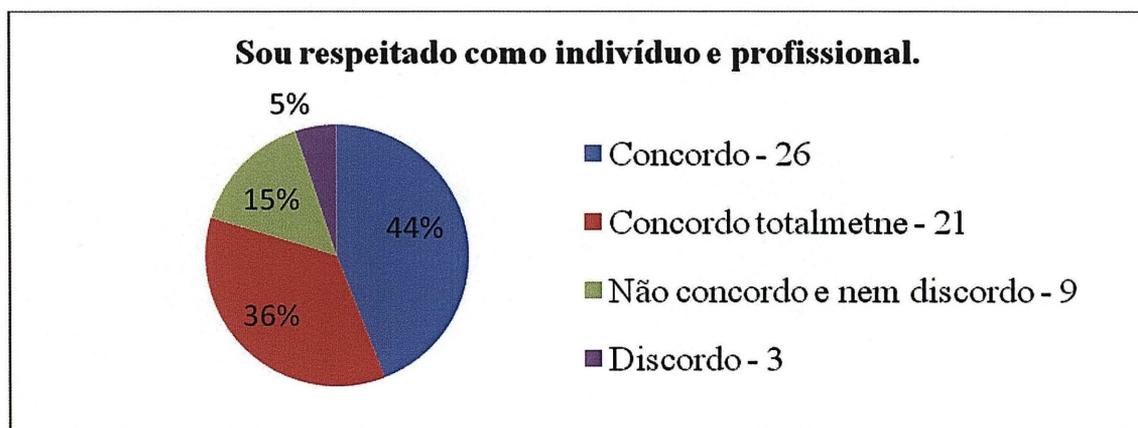
O gráfico acima retrata o resultado da pesquisa em relação à afirmação de que o salário é o que mais motiva. Pode-se perceber que na opinião dos funcionários da perdigão, o salário não é o mais importante, pois apenas 19% concordaram com essa afirmação. Os indecisos representaram a maioria (37%), levando a considerar que o fator salário também é importante, principalmente para realizações pessoais, mas não como um grande fator motivacional no trabalho.

Gráfico 08 - Comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação.



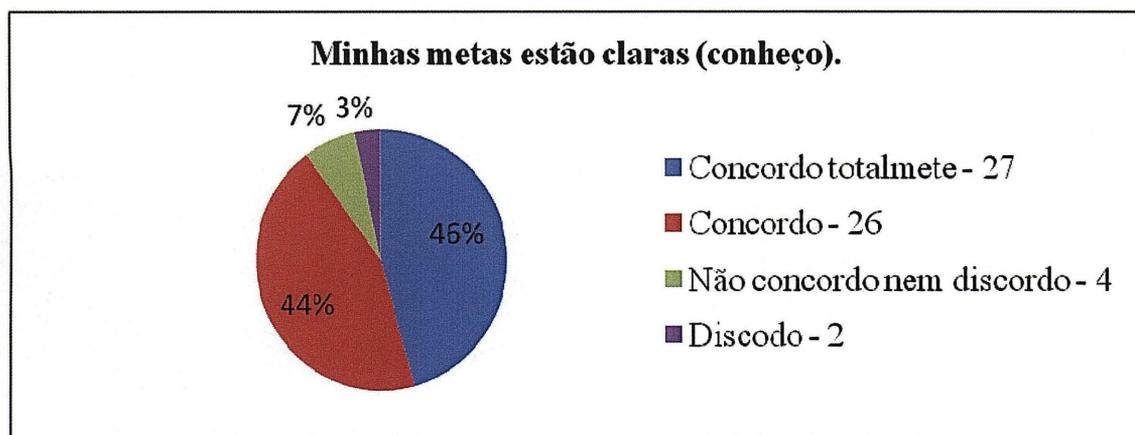
A pesquisa demonstrou que a maioria dos funcionários pesquisados (86%) concordou que comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação, ressaltando a importancia de reuniões de apresentação de metas e resultados aos funcionários.

Gráfico 09 - Sou respeitado como indivíduo e profissional.



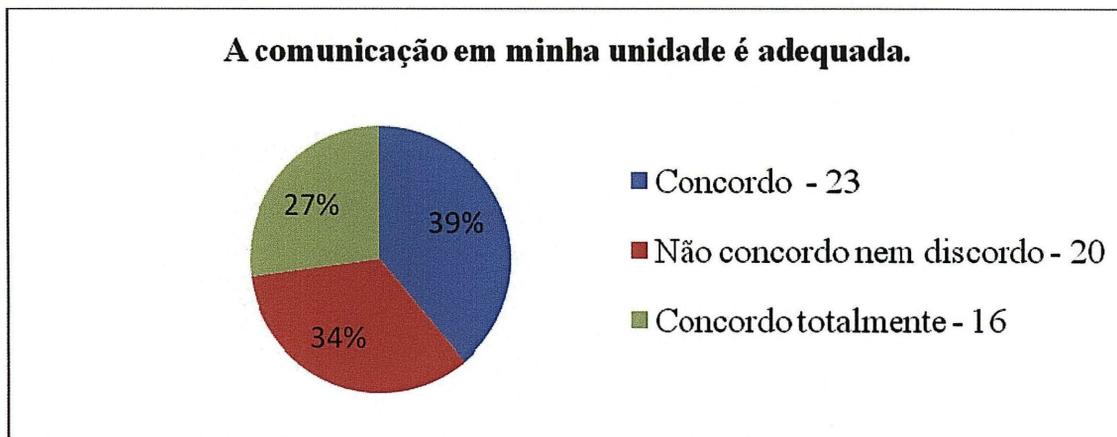
Em relação ao respeito como pessoa e profissional 80% dos funcionários entrevistados concordaram que são respeitados, os indecisos totalizaram 15% e 5% não concordaram.

Gráfico 10 - Minhas metas estão claras (conheço).



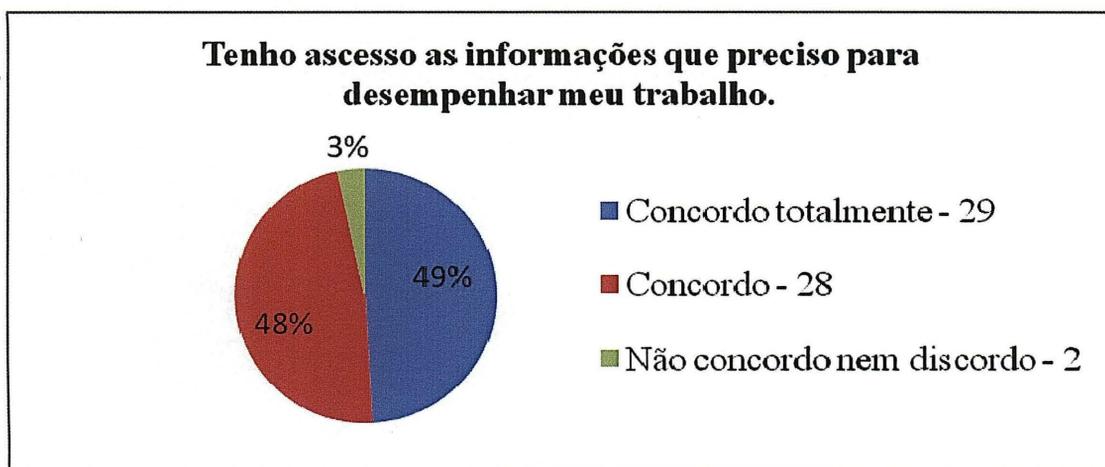
O gráfico acima reflete a opinião dos funcionários pesquisados em relação à clareza das metas individuais e as da unidade, onde 90% dos funcionários afirmaram que elas são claras. Este resultado reflete a importância da divulgação das metas nos painéis de entrada dos setores e a comemoração dos resultados alcançados.

Gráfico 11 - A comunicação em minha unidade é adequada.



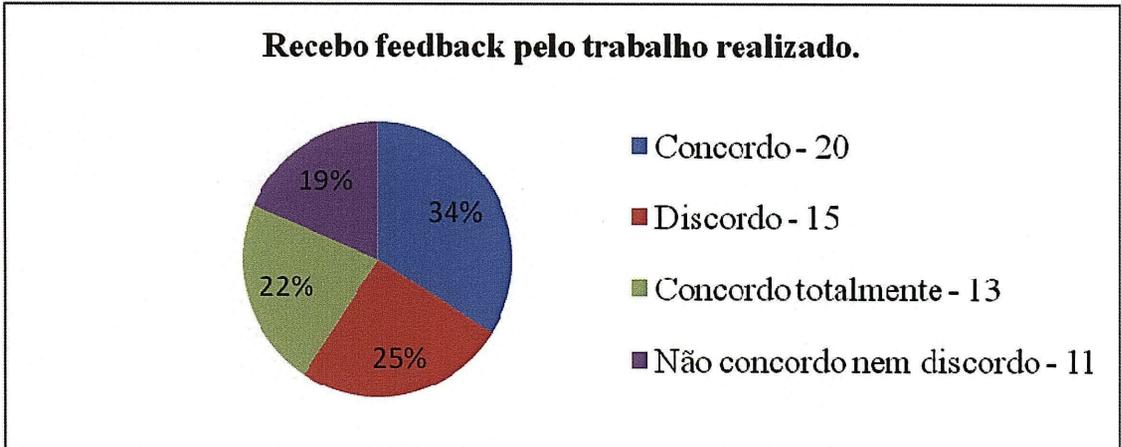
A respeito da comunicação, 66% dos funcionários afirmaram que a comunicação é adequada e 34% ficaram indecisos. A comunicação sempre foi um dos principais problemas de uma organização e o percentual obtido de adequação é bastante relevante.

Gráfico 12 - Tenho acesso às informações que preciso para desempenhar meu trabalho.



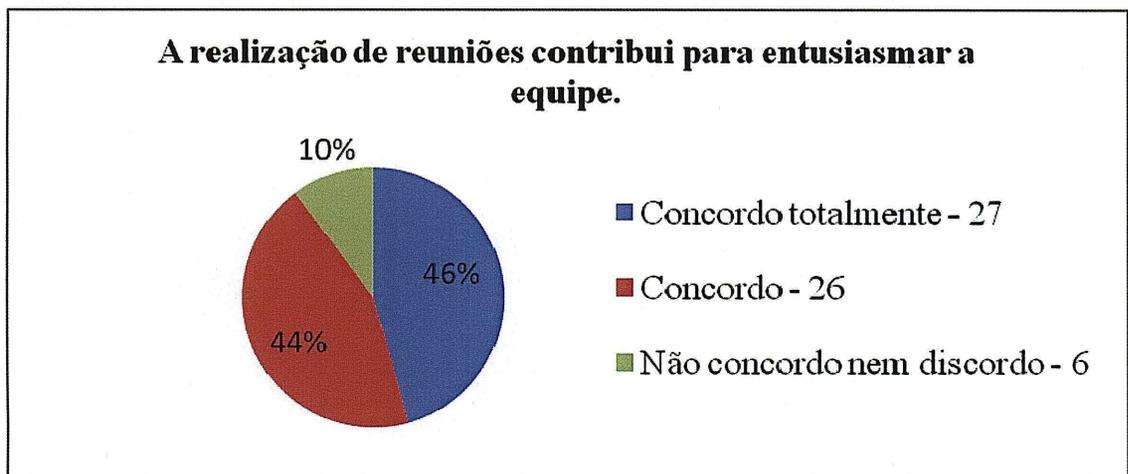
O acesso as informações ficou evidenciado na pesquisa, pois 97% dos funcionários entrevistados afirmaram ter acesso a elas quando necessário para desempenhar suas atividades.

Gráfico 13 - Recebo *feedback* pelo trabalho realizado.



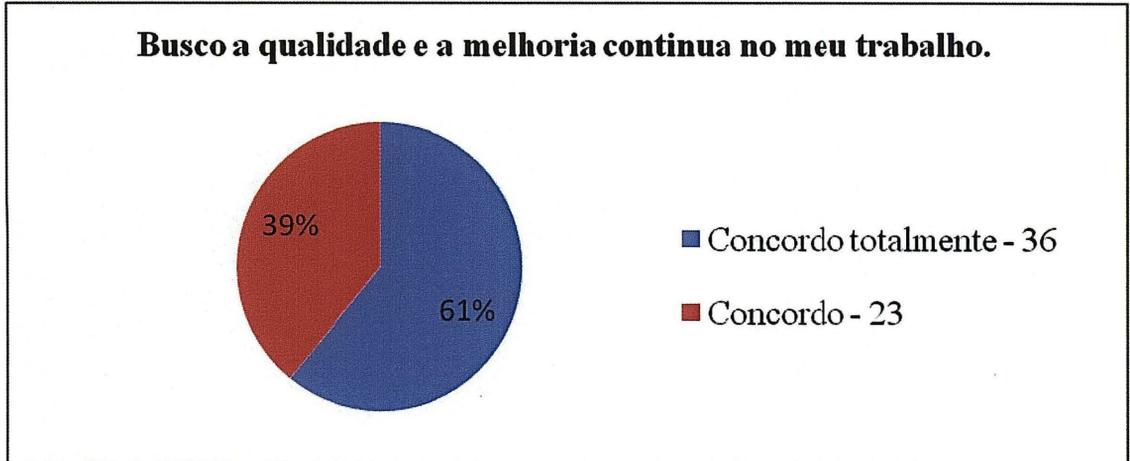
A prática de receber *feedback* pelo trabalho realizado foi externada neste gráfico que na opinião de 56% dos funcionários pesquisados é realizada, 19% dos funcionários afirmaram estar indecisos, o que causa estranheza, uma vez que é de se supor que o funcionário tenha clareza se recebe ou não *feedback*. Já 25% discordaram que recebem *feedback* pelo trabalho realizado

Gráfico 14 - A realização de reuniões contribui para entusiasmar a equipe.



Na opinião de 90% dos funcionários pesquisados, a realização de reuniões na Perdígão contribuem para entusiasmar e aumentar o profissionalismo da equipe. Houve indecisão de 10% dos funcionários a respeito dessa afirmação.

Gráfico 15 - Busco a qualidade e a melhoria contínua no meu trabalho.



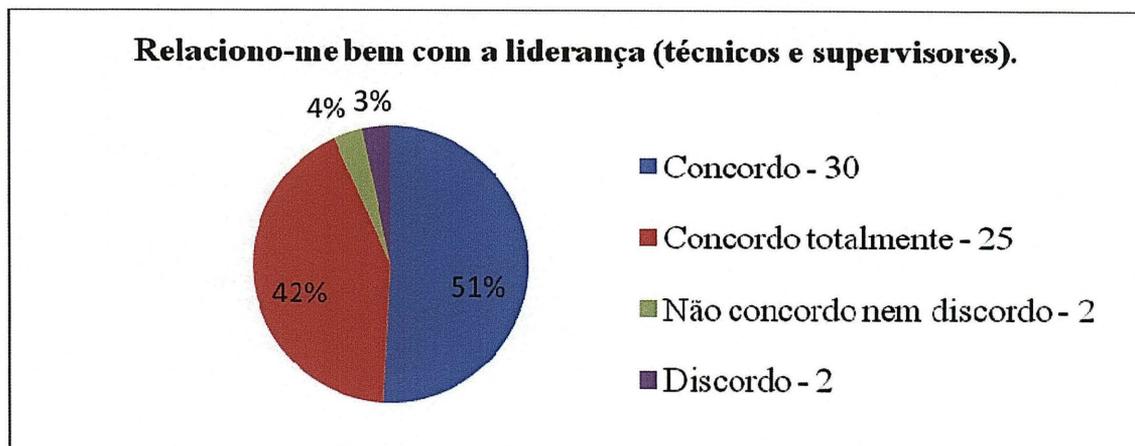
A busca da qualidade e a melhoria contínua no trabalho são perseguidas por 100% dos funcionários pesquisados, conforme pode ser observado no gráfico. Está refletido aqui a flexibilidade das pessoas em mudar para melhor, esse fator é primordial para implantação e manutenção dos programas de qualidade.

Gráfico 16 - Os técnicos e a supervisão incentivam a participação e a criatividade.



A pesquisa realizada evidenciou que 85% dos entrevistados entenderam que a gerencia exerce uma liderança positiva e participativa e os funcionários indecisos totalizaram 15%.

Gráfico 17 - Relaciono-me bem com a liderança (técnicos e supervisores).



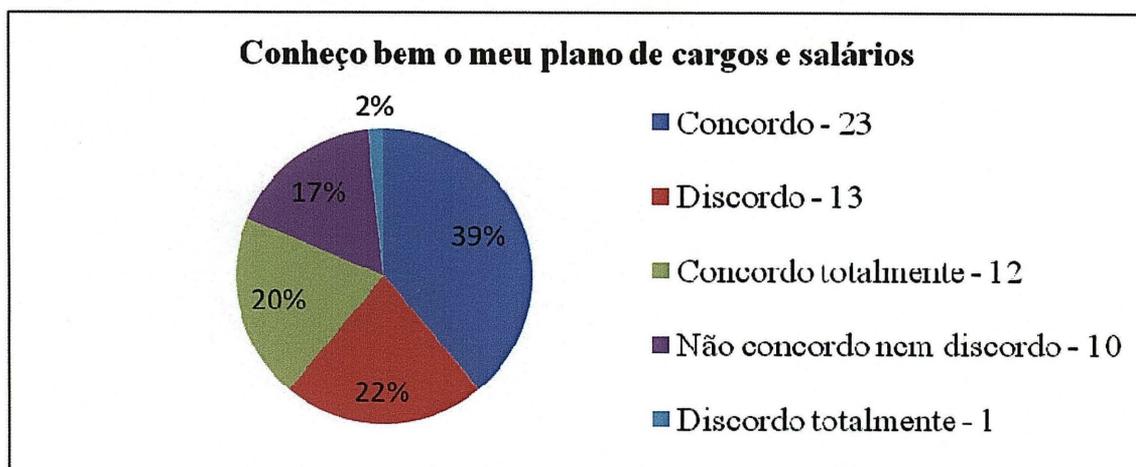
Numa organização, diante de tantos interesses divergentes, é comum existir conflitos e a cada dia é necessário que as lideranças e subordinados se relacionem melhor para a resolução deste conflitos. Este gráfico refletiu esta necessidade, onde 93% dos entrevistados disseram se relacionar bem com as lideranças.

Gráfico 18 - Treinamentos são estímulos para melhorar meu trabalho.



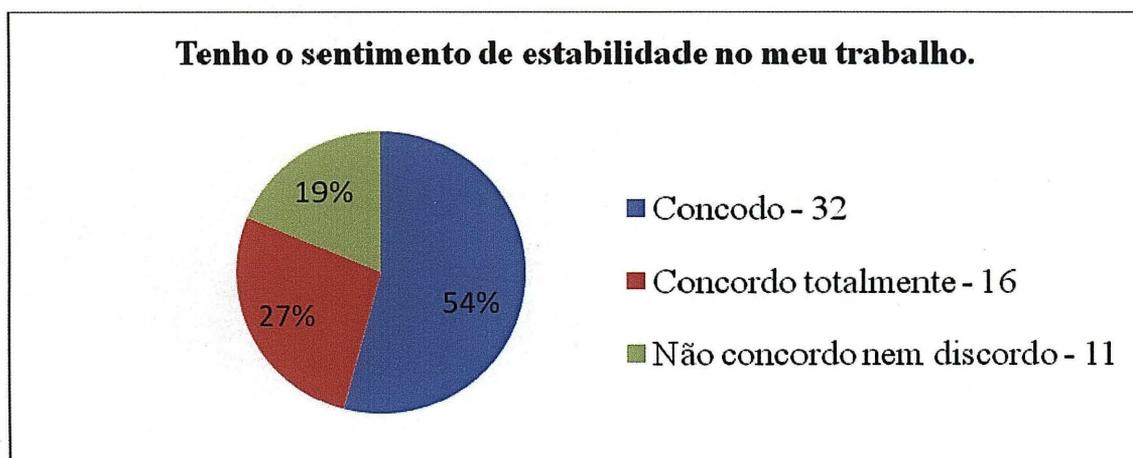
Quanto aos treinamentos 93% dos funcionários pesquisados concordaram que os treinamentos são de fundamental importancia para o aprimoramento do trabalho e 7% ficaram indecisos quanto a sua prática, pode ser devido aos treinamentos não estarem respondendo as necessidades da equipe, sendo muito importante a solicitação de feedback após a realização de treinamentos para procurar saber o que é preciso melhorar.

Gráfico 19 - Conheço bem o meu plano de cargos e salários.



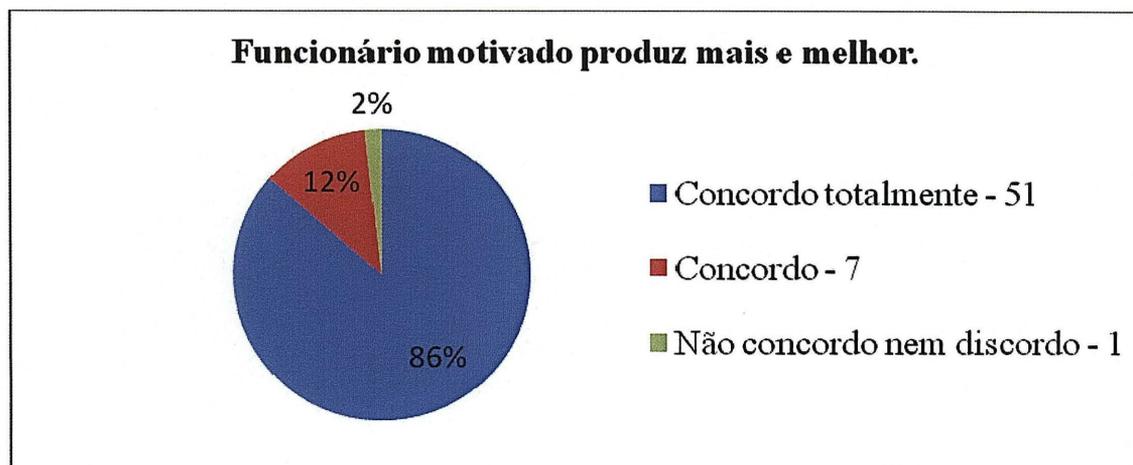
A pesquisa demonstrou que 59% dos funcionários entrevistados conhecem bem seu plano de cargos e salários, enquanto que 41% não conhecem bem, e conseqüentemente não sabem o que precisam desenvolver para ascender profissionalmente.

Gráfico 20 - Tenho o sentimento de estabilidade no meu trabalho.



O gráfico acima aponta que, em relação ao sentimento de estabilidade no trabalho, 81% dos funcionários entrevistados entendem que a empresa demonstra competitividade no mercado de alimentos e sentem que desempenhando bom trabalho podem fazer carreira na empresa.

Gráfico 21 - Funcionário motivado produz mais e melhor.



Na opinião de 98% dos entrevistados o funcionário motivado produz mais e melhor. Apenas um dos 59 entrevistados não concordou com esta afirmação.

7 PROPOSTAS

A empresa pode adotar formas que enfatizem o envolvimento dos colaboradores com seus objetivos. Além disto, pode melhorar a participação dos colaboradores nas decisões sobre o processo produtivo. A empresa deixa claro em seus objetivos que a participação dos funcionários é de fundamental importância, assim essa atitude pode ser fomentada através de ingredientes como *empowerment*, *feedbacks* e reuniões com a equipe.

Com o resultado da pesquisa foram relacionadas algumas propostas de melhorias. Verificou-se que existem dúvidas relacionadas aos programas da empresa, benefícios oferecidos pela empresa e o plano de cargos e salários, onde 41% dos questionados responderam que não conhecem bem o plano. Assim, fica claro, que mesmo oferecendo muitos benefícios, como citado anteriormente nos tópicos sobre a empresa, não agrega em nada se não houver uma comunicação eficiente e constante sobre estes temas. A empresa precisa “vender mais o seu peixe”, ou seja, divulgar melhor os benefícios oferecidos aos colaboradores. A proposta é divulgar estas informações em reuniões semanais.

Tradicionalmente nas empresas as reuniões são apresentadas pelo gestor. A proposta aqui é inverter os papéis, ou seja, os funcionários passam a ser responsáveis por elaborar e conduzir as reuniões. O desafio é tornar as reuniões mais participativas e produtivas, além de realizar cobranças, orientações e discussões dos resultados de forma mais atrativa saindo da rotina e da monotonia.

7.1- Plano de implantação e recursos

A proposta é denominada: Projeto Funcionário Líder - onde o funcionário de linha passa por um dia de líder e pode realizar a reunião semanal. Com o objetivo de tornar mais interessante as reuniões para energizar os funcionários e

através da delegação da liderança aos funcionários procurar despertar um sentimento de “*empowerment*”, enfatizando que todos têm responsabilidades e são importantes para o processo.

O funcionário tem a oportunidade de acompanhar seu líder e aprender as atividades desenvolvidas. Ressaltando que liderança é a capacidade de influenciar pessoas e desenvolve-las para obtenção de um resultado almejado, é justamente este ponto que deve ser trabalhado no dia em que o funcionário passa pelo seu dia de líder, para que ele entenda que se liderar é influenciar, como desenvolver esta influencia? Como influenciar as pessoas a fazerem o que é preciso para atingirem as metas? Como receber suas idéias, confiança e envolvê-los também do “pescoço pra cima”?

O funcionário pode ser determinado mediante sorteio e passa a ser chamado de funcionário líder. Precisa receber orientações para atuar como líder por um dia e preparar a reunião informativa para sua equipe. Explicações sobre as funções dos cargos de lideranças práticos e técnicos descritos no POP - Procedimento Operacional Padrão, por exemplo: colaborar para o cumprimento das metas, sugerir e implementar melhorias no processo, capacitar a equipe operacional para realizar os procedimentos, verificar itens de segurança, 5S, ginástica, absenteísmo, BPF (Boas Práticas de Fabricação) e consumo de materiais. Ou seja, informações necessárias para gerenciar as pessoas e o processo.

Ao final do dia de líder o funcionário registra quais foram às atividades desenvolvidas e o que ele aprendeu, quais foram às dificuldades, quais são suas propostas de sugestões e melhorias e por que gostaria de se um líder na Perdigão. O fato de ter um companheiro da linha de produção apresentando a reunião tende a trazer maior satisfação dos funcionários em participar das reuniões, pois gera uma expectativa de como os colegas de trabalho conduzirão os temas.

A empresa possui dois auditórios e 4 salas de treinamentos, com todos os recursos disponíveis de som, vídeo e datashow, ou seja, este projeto não apresenta gastos com investimentos, é necessário apenas utilizar a ótima estrutura que a empresa possui. As reuniões semanais podem ser realizadas no início dos turnos, com o tempo de 30 minutos. Devido o curto tempo, os assuntos devem ser priorizados. Verificando-se a necessidade de entusiasmar, ouvir e informar os funcionários e conhecer melhor a equipe.

A partir da pesquisa realizada com os funcionários (questionário), foram relacionados alguns itens a serem discutidos nas reuniões. Com estes itens como sugestões eles podem utilizar a criatividade e tornar cada reunião única e diferenciada. As reuniões devem ser muito informativas, procurando sempre ressaltar os programas e normas da empresa, além de relembrar os benefícios oferecidos. A seguir serão demonstrados alguns itens:

- **Apresentação do funcionário líder:** receber a equipe na sala de reuniões com música para alegrar e se apresentar (nome, idade, estado civil, filhos, tempo de empresa, o que gosta de fazer e quais são seus objetivos na vida profissional e pessoal).

- **Discussão sobre rendimentos:** quais são os pontos que devem ser melhorados para que as metas sejam alcançadas.

- **Qualidade dos produtos:** o funcionário líder deve avaliar, juntamente com o funcionário responsável por itens de controle, a qualidade dos produtos. Realizar também avaliação de 5S (organização) no local de trabalho.

- **Avisos:** Informações e orientações sobre treinamentos programados, novidades de RH, segurança, 5S, auditorias, gincanas da qualidade, programas da empresa, etc.

- **Momento SGI (Sistema de Gestão Integrada):** atualizações do SGI e discussão sobre os procedimentos operacionais padrão (POP).

- **Mensagem:** O funcionário líder pode trazer uma mensagem motivacional, trechos da bíblia, poesias, temas relacionados com trabalho em equipe ou liderança. Ressaltada a importância de se comentar com a família que será responsável por liderar a equipe e conduzir uma reunião e pedir sugestões dos familiares para a mensagem. Esse gesto ressalta sentimentos de valorização e reconhecimento no trabalho.

- **Momento Motivacional:** filmes e slides motivacionais para abrir discussões e relacionar com a vida profissional e pessoal.

Através das reuniões pretende-se melhorar alguns pontos, ressaltados no diagnóstico, como proporcionar maiores oportunidades do funcionário mostrar seu potencial, melhoria na comunicação, além de despertar o interesse pelo acompanhamento dos resultados, metas de produtividade e de qualidade, e trabalhar o sentimento de *empowerment*.

O processo de *empowerment* deve ser constantemente estimulado, através de treinamento e capacitação das pessoas. Segundo SERTEK (2007, p.65) é necessário:

- Envolver as pessoas na definição dos métodos para execução das tarefas;
- Criar um ambiente de cooperação, de compartilhamento de informações, de discussão e de estabelecimento conjunto dos objetivos;
- Encorajar as pessoas a assumirem iniciativas, a tomarem decisões e a colocarem em uso seus conhecimentos e habilidades;
- Pedir a opinião das pessoas, quando surgirem os problemas, ouvir o que elas pensam e fazer com que elas ajudem a desenhar as soluções;

- Manter a equipe com moral em alto e com confiança, reconhecendo os sucessos, recompensando os resultados e encorajando um elevado desempenho.

Para motivar é preciso desenvolver a autoconfiança e a auto-estima dos colaboradores através da colocação contínua de novos desafios, que fazem com que seu destino de ação esteja sempre elevado. As pessoas têm a necessidade de reconhecimento do trabalho, sentir-se valorizadas e tratadas com respeito.

Fazendo uma analogia com um jardim, percebemos que não fazemos o crescimento das plantas ocorrer. O melhor que podemos fazer é fornecer o ambiente certo e provocar um questionamento que leve as pessoas a se analisarem para poderem fazer suas escolhas, mudar e crescer. Os líderes devem fornecer as condições necessárias, mas são as pessoas que devem fazer as próprias escolhas para mudar.

Para iniciar as reuniões do projeto funcionário líder é importante ressaltar com os colaboradores todos os aspectos relacionados anteriormente sobre motivação e ainda sobre liderança.

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (Apostila do treinamento JPL – Jeito Perdigão de Liderar - módulo Liderança Energizadora). Primeiramente, sem sombra de dúvidas, o líder deve ser exemplo, ou seja, os funcionários somente seguiram instruções se o líder praticar o que está dizendo. Nesta apostila do JPL é enfatizada a importância de ser exemplo com a seguinte frase: “O que você faz, me fala tão alto que não consigo ouvir o que você me diz”.

Nas primeiras reuniões também é importante esclarecer a preocupação que a empresa tem com o bem estar dos funcionários, procurando diagnosticar os

fatores que precisam ser melhorados para que todos possam motivados atingir os objetivos e melhorar a produtividade.

Após a reunião fornecer um retorno ao funcionário sobre seu desempenho e efetuar um registro na FAF (Ficha de Acompanhamento do Funcionário) relatando que ele foi responsável por elaborar e apresentar reunião à equipe de trabalho. Ressaltando que a FAF é um dos requisitos dos recrutamentos internos, assim, o funcionário apresenta um diferencial.

Como 25% dos funcionários entrevistados responderam que na maioria das vezes não recebem *feedback* pelo trabalho realizado, a sugestão é utilizar a FAF mais constantemente para este fim. Através de conversa com os funcionários verificou-se que a impressão que eles têm da FAF é de um instrumento de punição onde ficam registradas as faltas, advertências, suspensões, etc., lembrando assim de uma ficha negativa. A idéia proposta aqui é fazer uma analogia entre a FAF e um histórico escolar, ressaltando a importância de registros de situações boas, ou seja, retornos positivos e parabenizações pelo bom desempenho do funcionário.

Como pode se visualizar no anexo II, a FAF possui espaços para observações, onde podem ser registradas as atitudes dos funcionários, e possui também um campo para a avaliação funcional com 10 tópicos. Procurou-se relacionar vários itens importantes a serem abordados no momento da avaliação e assim padronizar estes itens a serem conversados dentro de cada um dos 10 tópicos:

- Qualidade Total

Qualidade do produto - Atender os requisitos e expectativas dos clientes. Procurando melhorar a atividade de refilar, as pesagens, cartas de controle e não conformidades (reclamações).

BPF - Boas Práticas de Fabricação para garantir a qualidade do produto através da avaliação de barba, unhas, adornos, uniformes.

5S – Programa 5S para garantir a organização do local de trabalho (Seleção, Ordenação, Limpeza, Bem-estar e Autodisciplina), além de cuidados com utensílios e EPI's (Equipamentos de proteção individual).

SGI - Sistema de Gestão Integrada: preocupação com as normas de qualidade (ISO 9001), segurança (OHSAS 18001) e meio ambiente (ISO 14001).

- Produtividade

Avaliação de metas (individual e equipe) como rendimentos dos cortes; evidências do programa 5S; reclamações de clientes; atendimento dos contratos em quantidade e tempo; absenteísmo, rotatividade, horas treinadas; acidentes, redistribuições e afastamentos; consumo de água, energia e Epi's e ainda avaliar a coleta seletiva.

Avaliar se o funcionário apresenta uma boa visão do processo, se verifica estoques e se sabe onde estamos deixando de ganhar. Verificar ainda a sua agilidade e habilidade em executar as atividades. Questionar sobre a relação motivação-produtividade, ou seja, funcionário motivado produz mais e melhor, procurando saber quais são os fatores que mais motivam o funcionário a melhorar sua produtividade.

- Conhecimentos do trabalho

Conhecimento das normas, programas e da Política da empresa. Verificar se o funcionário possui o treinamento teórico e prático (com registro) para efetuar a atividade, ressaltando que este item é muito importante para evitar acidentes. Todos os funcionários devem ser exemplo para novos funcionários e compartilhar os aprendizados, assim o desafio é transmitir os conhecimentos adquiridos.

- Segurança do Trabalho

Avaliar a participação na ginástica laboral e a utilização correta de EPI's.

Ressaltar a importância da segurança, evitar “brincadeiras” e acidentes, sendo que os atos inseguros devem também ser registrados na FAF.

- Assiduidade

Verificar faltas, atrasos, abandonos, atestados e saídas excessivas para banheiros e ambulatório.

- Iniciativa/Cooperação

Avaliar se o funcionário demonstra interesse em manter a organização do local de trabalho, se tem disposição para ajudar, ou seja, se tem Atitude. Registrar na FAF as sugestões dos funcionários de melhorias para o processo e a participação em recrutamentos internos.

- Disciplina

Avaliar o comportamento e a postura no local de trabalho, refeitórios, ônibus, banheiros e vestiários. Verificar o cumprimento das normas (BPF, segurança e 5S). Verificar casos de insubordinação com lideranças.

- Relacionamento com colegas

Deixar claro que trabalhamos com pessoas e não com máquinas, ou seja, ressaltar a importância do respeito. É necessário “filtrar” os comentários e não gerar intrigas.

- Comprometimento no trabalho

Este item depende dos anteriores, ou seja, o funcionário comprometido realiza os itens anteriores.

- Busca Auto-desenvolvimento

Avaliar as ações que o funcionário desenvolve dentro da empresa, se participa de programas como multiplicador de ginástica, coral, teatro, padrinho, doador de sangue e participação em cursos e treinamentos. Ações fora da empresa como leitura, jornal, estudos, ações sociais no bairro, academia, cursos e ações com sua família.

É essencial deixar claro a importância de se “cultivar” a FAF, lembrando que é a porta de entrada para os recrutamentos. Nas reuniões com os funcionários ressaltar este projeto como um desafio, sempre esclarecendo os 10 itens da avaliação funcional e relembrando as metas.

Procurar registrar na FAF todos os pontos positivos e negativos do funcionário para facilitar as avaliações. O tempo para realizar o *feedback* varia, sendo importante utilizar este tempo para conhecer melhor o funcionário, sua vida pessoal, família, o que gosta de fazer, problemas, ou seja, é um momento de abertura com a liderança.

O planejamento da quantidade de retornos ao funcionário também é muito importante, a sugestão é que o supervisor possa realizar uma primeira conversa num semestre ressaltando o que se espera e quais são as metas, e no segundo semestre registrar como foi o desempenho do funcionário, se as metas estão sendo alcançadas, parabenizar e mostrar o que precisa melhorar.

Considerando-se que cada supervisor tem em média uma equipe de 100 funcionários, e que é interessante conversar pelo menos duas vezes ao ano com cada funcionário, teremos uma média de 15 funcionários no mês. Assim o superior pode se organizar para preparar o *feedback* e realizar em dias alternados, ou seja, um dia se prepara e relaciona as informações necessárias e no outro conversa com o funcionário e assim por diante.

7.2 - Resultados Esperados

Procurando cada vez mais entusiasmar os funcionários espera-se uma melhoria na produtividade. Os próprios funcionários ao serem questionados sobre a relação motivação-productividade, (98%) responderam que o funcionário motivado produz mais e melhor.

Constantemente é necessário realizar um “feedback” com a equipe, para saber se as reuniões do “projeto funcionário líder” contribuem para o crescimento profissional e pessoal e se tem sugestões para melhorar as reuniões. Assim os resultados esperados são:

- Conhecimento dos componentes da equipe de trabalho;
- Apontar os problemas do processo e propor melhorias;
- Aprimorar o conhecimento da produção (mix de produtos, quantidades e quem são os clientes);
- Informação sobre a qualidade e retorno dos clientes (satisfação);
- Informação sobre desempenho (rendimentos);
- Aproximação com a supervisão com abertura para discussão;
- Discussão sobre os assuntos do trabalho e motivação;
- Mensagens dos funcionários transmitem alegria, entusiasmo, confiança, esperança e força de vontade;
- Saber o resultado (meta atingida) motiva o funcionário;
- Aumentar momentos de descontração com dinâmicas;

Com esta metodologia de reuniões, além de energizar os funcionários para a melhoria da produtividade, espera-se melhorar a comunicação, despertar o interesse pelo acompanhamento dos resultados e desenvolver líderes dentro da linha de produção, pois a reunião é uma oportunidade para o funcionário mostrar seu potencial, sentir-se reconhecido e trabalhar o sentimento de empowerment.

8 CONCLUSÃO

A preocupação com o aspecto humano nas organizações tem aumentado a cada dia, e a consequência deste fato é um maior comprometimento dos funcionários com a empresa, assim a empresa ganha em produtividade e fidelidade e os funcionários ganham em desenvolvimento e satisfação profissional.

Concordo com KNAPIK (2006, p. 103) que o segredo para garantir a motivação dos trabalhadores caracteriza-se pelo enriquecimento das tarefas, ampliando-se as responsabilidades, *empowerment*, as metas e os desafios profissionais, sem negligenciar fatores como estabilidade, segurança, benefícios, ferramentas de trabalho, salários adequados, bem como reconhecimento profissional.

As práticas para estimular a motivação dos colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação e sim precisam estar mais voltadas para um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho. Assim os gestores precisam estar atentos as teorias de motivação e compreender as necessidades que movem os colaboradores para atingirem resultados.

Através do estudo de campo para levantar os impasses existentes que poderiam estar impedindo o envolvimento dos funcionários, procurou-se diagnosticar o nível de empenho e motivação dos funcionários e verificaram-se quais eram os fatores motivadores que mais influenciavam na produtividade.

Ao longo deste projeto procurou-se ressaltar a importância que a empresa Perdigão S/A assegura ao fator mão-de-obra, oferecendo variados benefícios e enfatizando uma administração participativa. Utilizando-se de algumas propostas

deste projeto como as reuniões semanais lideradas pelos funcionários, espera-se melhorar aspectos como a comunicação, principalmente de resultados e metas, além da melhoria da participação nas tomadas de decisão e sugestões de idéias, despertando cada vez mais o sentimento de *empowerment* nos colaboradores.

A valorização das pessoas por meio de melhoria e aumento da qualificação, desenvolvimento e motivação vem apresentando-se como uma tendência no cenário organizacional. Sendo que esta tendência é decorrente das constantes exigências do mercado sobre as empresas para desenvolver pessoal qualificado, capaz de assumir a responsabilidade pelo aumento da produtividade, da qualidade e pela redução de custos.

Desta forma, o êxito das organizações depende cada vez mais das habilidades, da motivação e da criatividade de seus colaboradores. O sucesso dos funcionários é cada vez mais dependente da existência de oportunidades significativas para aprender e praticar novas habilidades e utilizar a criatividade (PNQ, 1998). O desempenho eficaz e a continuidade das organizações dependem de um quadro de colaboradores preparados e satisfeitos, para que juntos possam vencer os desafios.

Considerando-se que a maior parte do tempo do funcionário é dedicada ao trabalho, melhorias nesse ambiente passam a ser encaradas como melhorias efetivas de suas condições de vida, o que, por sua vez, vão determinar uma melhoria no clima organizacional, que mais uma vez se refletira no funcionário, formando-se uma cadeia que realimenta o aprimoramento da qualidade e o aumento da produtividade.

A produtividade pode ser aumentada com funcionários confiantes, pois eles se sentem melhor com eles mesmos e com relação ao que estão fazendo. Respeitar as pessoas e à elas que confia nelas e assim delegar atividades, através

de um sentimento de *empowerment*, faz uma grande diferença, pois pode afetar não apenas o presente mas o futuro da trajetória profissional delas. Quando as pessoas compartilham bons sentimentos, elas percebem mais o espírito de equipe e quanto mais coesa a equipe melhor.

Quando a pessoa percebe em sua tarefa um verdadeiro desafio, um potencial para satisfazer suas necessidades de auto-realização, aí sim ele se dedica plenamente, não só para realizá-la, mas para fazê-la da melhor maneira possível. É aí que ele passa a usar mais o seu potencial, e sua produtividade vai além de qualquer limite esperado.

Como líder de equipe, tarefa que desempenho atualmente como engenheira de produção na Perdigão, aprendi com este projeto alguns aspectos que foram muito relacionados pelos funcionários ao serem pesquisados sobre motivação no trabalho:

- Reconhecer e valorizar as realizações;
- Confiar e delegar responsabilidades adequadamente;
- Definir as metas com clareza;
- Envolver as pessoas nas definições dos processos produtivos;
- Saber dar e receber *feedback*;
- Conhecer o potencial e as limitações de cada um;
- Procurar desenvolver continuamente a equipe;
- Estabelecer um relacionamento aberto e franco;
- Preocupar-se sinceramente com as pessoas;
- Cumprir o que prometer.

Acredito que procurando-se adotar estas práticas, com certeza os funcionários ficarão mais motivados e mais comprometidos com o trabalho, resultando assim na melhoria da produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ASTI VERA, Armando. **Metodologia de Pesquisa Científica**. Porto Alegre: Globo: 1980.

BARÇANTE, Luiz Cesar. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno**. Rio de Janeiro: QQualitymark, 1995.

BARROS, Aidil; LEHEFELD, Neide. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Makron books, 2000.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Organização, Recursos Humanos e Planejamento – A Difícil Administração das Motivações**. RAE – v.38- n.1 – Jan/Mar, 1998.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e praticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BROCKA, Bruce e BROCKA Suzane. **Gerenciamento da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como Estratégia de Gestão – Encante seu Cliente Interno**. São Paulo: L&PM, 1998.

CELINSKI, Leszek. **Gestão de recursos humanos para a qualidade e produtividade**. Apostila do curso de Especialização em gestão da qualidade - UFPR, 2006.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1978.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

CODA, Roberto. **Satisfação no Trabalho e Características das Políticas de Recursos Humanos para Executivos**. São Paulo, USP, 1986.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: A Engenharia de Produção a Serviço da Modernização**. São Paulo: Edgard Blusher, 1998.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução a Administração**. 3ªed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERRARI, Afonso Trullillo. **Metodologia de Pesquisa Científica**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1982.

FOURNIER, Ferdinand. **Como Conseguir Melhores Desempenhos de seus Empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1980.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos Empresariais: Estratégia revolucionária para o Aperfeiçoamento da Qualidade, da Produtividade e da Competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HUNT, Daniel. **Gerenciamento para a Qualidade: Integrando a Qualidade na Estratégia de Negócios**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e Científicos, 1994.

JPL – **Jeito Perdigão de Liderar** – Apostila de treinamento módulo Liderança Energizadora. Consultoria: MC Lacerda Organizacional, Março de 2006.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o Homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibplex, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1990.

LERNER, W. **Organização participativa**: como a empresa brasileira pode enfrentar este desafio. São Paulo: Nobel, 1991.

LOPEZ, Tomás. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARTINS, Onilza Borges. **Cultura e administração participativa**. Apostila do curso de Especialização em gestão da qualidade - UFPR, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1993.

NUNES, Angela. **Desanimou? Mexa-se**. Veja. São Paulo: Abril, nº33, p. 128-129, 16 de Agosto de 2000.

PNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Primeiros Passos para a Excelência**: Critérios para o Bom Desempenho e Diagnóstico da Organização. São Paulo, 1998.

RAZZOLINI, Edelvino. **Dicionário da Administração de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 199.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SAYLES, Leonard R.; STRAUSS, George. O Significado do Trabalho. In: **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1969.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A. **Um Estudo sobre os Fatores Condicionantes da Motivação e da Satisfação no Trabalho**. Revista de Administração. São Paulo, V.15, numero 01, p. 7-17, Jan/Mar. 1980.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – A arte e pratica da organização de aprendizagem**. 2ª ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. 4º Ed. Curitiba: IBPEX, 2007.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de Administração**. Rio de Janeiro. Ed. Didática e Científica, 1990.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STONNER, James. **Administração**. 5ºed. LTC - Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro, 1994.

TOWNSEND, Patrik L. **Compromisso com a Qualidade**. Rio de Janeiro: campus, 1991.

Universidade Federal do Paraná. Sistema de Bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**. Curitiba: Ed. da UFPR, 2000.

WHEATLEY, Margaret. **Liderança é a Nova Ciência**. São Paulo: Cultrix, 1992.

WILLINGHAM, Ron. **Gente: O Fator Humano**. São Paulo: Educator, 1999.

ANEXO I

PESQUISA/QUESTIONÁRIO

O questionário está dividido em três partes, como segue:

1ª PARTE:

Responda: O que motiva você a fazer cada vez melhor seu trabalho?

2ª PARTE:

Assinale com X nos parênteses, a alternativa em que você se enquadra:

1- SEXO

Masculino

Feminino

2- ESTADO CIVIL

Solteiro

Casado

Viúvo

Separado

3- GRAU DE ESCOLARIDADE

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino superior

4- FAIXA ETÁRIA

Até 20 anos

De 21 a 25 anos

De 26 a 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

Mais de 40 anos

5- ATUALMENTE

- Apenas trabalha na Perdigão
- Trabalha na Perdigão e tem outra atividade
- Trabalha na Perdigão e estuda
- Trabalha na Perdigão, tem outra atividade e estuda

6- REMUNERAÇÃO

- Ajudante de frigorífico (R\$ 570,00)
- Prático II (R\$730,00)
- Prático III (R\$ 1020,00)

7- DEPENDENTES QUE POSSUI

- Nenhum
- Até 2 pessoas
- De 3 a 4 pessoas
- Acima de 4 pessoas

8- TEMPO DE EMPRESA

- Até 6 meses
- De 7 meses a 11 meses
- De 1 ano a 2 anos
- De 2 anos e 1 mês a 3 anos
- De 3 anos e 1 mês a 4 anos
- Acima de 4 anos

9- Em sua opinião qual é o principal motivo da rotatividade de funcionários?

- Tipo e ritmo da atividade
- Ambiente (fechado e frio 10°C)
- Horário de trabalho (Segunda á Sábado)
- Distancia entre a moradia e a empresa
- Salário
- Insatisfação com as lideranças
- Falta de creche para filhos
- Outros (descrever):

3ª PARTE: Assinale com um X o número associado à resposta que quer dar conforme a discriminação abaixo:

- (6) Discordo totalmente
- (7) Discordo
- (8) Não concordo nem discordo
- (9) Concordo
- (10) Concordo totalmente

1- As instalações físicas no meu setor são adequadas.

(1) (2) (3) (4) (5)

2- Tenho disponíveis os recursos para realizar um bom trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5)

3- Sou comprometido com meu trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5)

4- Estou satisfeito com os benefícios concedidos pela Perdigão.

(1) (2) (3) (4) (5)

5- O que mais me motiva é o fato de ser ouvido e opiniões levadas em conta.

(1) (2) (3) (4) (5)

6- O que mais me motiva é o fato de ser reconhecido.

(1) (2) (3) (4) (5)

7- O meu salário é o que mais me motiva.

(1) (2) (3) (4) (5)

8- Comemorar os resultados alcançados realimenta a motivação.

(1) (2) (3) (4) (5)

9- Sou respeitado como indivíduo e profissional.

(1) (2) (3) (4) (5)

10- Minhas metas estão claras (conheço).

(1) (2) (3) (4) (5)

11- A comunicação em minha unidade é adequada.

(1) (2) (3) (4) (5)

12- Tenho acesso às informações que preciso para desempenhar meu trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5)

13- Recebo *feedback* pelo trabalho realizado.

(1) (2) (3) (4) (5)

14- A realização de reuniões contribui para entusiasmar a equipe.

(1) (2) (3) (4) (5)

15- Busco a qualidade e a melhoria continua no meu trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5)

16- Os técnicos e a supervisão incentivam a participação e a criatividade.

(1) (2) (3) (4) (5)

17- Relaciono-me bem com a liderança (técnicos e supervisores).

(1) (2) (3) (4) (5)

18- Treinamentos são estímulos para melhorar meu trabalho.

(1) (2) (3) (4) (5)

19- Conheço bem o meu plano de cargos e salários.

(1) (2) (3) (4) (5)

20-Tenho o sentimento de estabilidade no meu trabalho

(1) (2) (3) (4) (5)

21-Funcionário motivado produz mais e melhor.

(1) (2) (3) (4) (5)

SUGESTÕES (o espaço abaixo destina-se a fazer quaisquer comentários, utilize-o):

