

**ALFREDO JORGE REIMANN IV**

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO EM PROJETOS DE TI:  
Um estudo de caso em empresa curitibana de desenvolvimento de  
software**

Monografia apresentada junto ao curso de Pós-graduação em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná, na área de concentração de Ciências Sociais Aplicadas, como requisito parcial à obtenção do título de MBA em Gerenciamento de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. José Amaro dos Santos

**Curitiba  
2009**

À minha esposa Ana Cristina que dedicou muita compreensão e incentivo para a realização do curso. Minha fonte de inspiração para continuar a busca pelo crescimento profissional e pessoal.

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Amarou dos Santos, coordenador do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da Universidade Federal do Paraná e orientador do desenvolvimento desta monografia, pela dedicação ao curso e seleção dos excelentes professores que ministraram as aulas, bem como a dedicação e apoio na orientação do desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, que contribuiu em muito na definição deste tema e quem me apresentou à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mirian Palmeira.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mirian Palmeira, que me apoiou na decisão de falar sobre este tema, orientando-me nos estudos do referencial teórico, apresentando-me diversos autores fantásticos que nortearam este estudo.

Aos amigos Luiz Renato Pereira, Laura Murata e Carlos Alberti pelo incentivo na realização deste curso, que nos últimos nove anos, desde que começamos a trabalhar junto, vem colaborando com o meu crescimento profissional e pessoal.

Aos professores do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos da UFPR que dedicando momentos valiosos para transmitir seus conhecimentos.

Aos amigos e colegas do curso de pós-graduação, que proporcionaram a troca de idéias e experiências e por terem sido preciosos interlocutores, não só para os assuntos acadêmicos, mas nos momentos de confraternização e angústias no decorrer do curso e na elaboração deste trabalho.

A todos os familiares, amigos e colegas de trabalho que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, em especial ao amigo Cristiano Saldanha Carneiro, que me incentivou a realizar a matrícula neste curso.

Para as pessoas motivadas a vida sempre parece curta demais. De maneira oposta, aqueles que demonstram possuir baixo nível de satisfação motivacional queixam-se de que estão freqüentemente fazendo coisas que os aborrece, e isto lhe rouba um tempo lastimavelmente longo.

Cecília Whitaker Bergamini

## RESUMO

A presente monografia apresenta o resultado do projeto executado em uma empresa do segmento de tecnologia da informação situada em Curitiba para verificar quais os fatores motivacionais e que afetam na motivação e produtividade dos funcionários.

Esta estabelece uma relação entre motivação e produtividade a partir das idéias apresentadas na literatura. Os ensinamentos e teorias foram transcritos para uma linguagem mais acessível aos leitores, que poderão entender o conceito de motivação e a importância de motivar seus funcionários no sentido de se obter maior produtividade.

São apresentados: o significado de manter pessoas e equipes motivadas, esclarecendo, para tanto, os fatores motivacionais, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho e o que isto implica na qualidade de vida das pessoas, no aumento da produtividade e, conseqüentemente, na sobrevivência de empresa.

A metodologia da pesquisa, que tem características de um estudo de caso, tem caráter qualitativo e é exploratório-descritiva, tendo sido escolhida a análise de conteúdo como método de análise dos dados.

Foram aplicados questionários aos funcionários do departamento de desenvolvimento de sistemas, objeto do estudo. Para a interpretação dos dados, adotou-se basicamente o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”.

Os resultados obtidos apontam que os fatores motivadores “gosto pelo trabalho, realização profissional e reconhecimento profissional” e os fatores higiênicos “coleguismo e relacionamento com superiores” são os que mais influenciam positivamente na satisfação e motivação dos trabalhadores. Em contrapartida, os fatores higiênicos “processo de comunicação e política” e o fator motivador “a falta de reconhecimento profissional” são os que mais geram insatisfação no trabalho.

Os resultados também indicam inexistir uma política definida de recursos humanos por parte da empresa, visando propiciar condições para o aumento da satisfação e motivação dos funcionários. O estudo apresenta sugestões à empresa.

Palavras-chave: Motivação. Produtividade. Plano de Projeto.

## ABSTRACT

The present monograph presents the result of the project executed in a company of the segment of technology of the situated information in Curitiba to verify which the motivations factors and that they affect in the motivation and productivity of the employees.

This establishes a relation between motivation and productivity from the ideas presented in literature. The teachings and theories had been transcribed for accessible language the readers, who will be able to understand the concept of motivation and the importance to motivate its employees in the direction of if getting greater productivity.

They are presented: the meaning to keep motivated people and teams, clarifying, for in such a way, the motivations factors, what it motivates the people to continue of satisfactory form in its hours of working and what this implies in the quality of life of the people, in the increase of the productivity and, consequently, in the company survival.

The methodology of the research, that has characteristics of a case study, has qualitative character and is exploratory-descriptive, having been chosen the content analysis as method of analysis of the data. Questionnaires to the employees of the department of development of systems had been applied, object of the study. For the interpretation of the data, the model of the "Two Factors of Herzberg" was adopted.

The gotten results point that the motivations factors "taste for the hygienically work, professional accomplishment and professional recognition" and factors "friendly and relationship with superiors" are the ones that more influence positively in the satisfaction and motivation of the workers. On the other hand, the hygienically factors "process of communication and politics" and the motivation factor "the lack of professional recognition" are the ones that more generate not satisfaction in the work.

The results also indicate not exit one definite politics of human resources on the part of the company, aimed being at propitiating conditions for the increase of the satisfaction and motivation of the employees. The study it presents suggestions to the company.

Key word: Motivation. Productivity. Plan of Project.

## RESUMEN

La actual monografía presenta el resultado del proyecto ejecutado en una compañía del segmento de la tecnología de la información situada en Curitiba para verificar cuál afectan los factores y éste de los motivacionales ellos en la motivación y la productividad de los empleados.

Esto establece una relación entre la motivación y la productividad de las ideas presentadas en literatura. Las enseñanzas y las teorías habían sido transcritas para una lengua accesible los lectores, de quienes pueda entender el concepto de la motivación y de la importancia para motivar a sus empleados en la dirección si consigue mayor productividad.

Se presentan: el significado para mantener la gente motivada y a equipos, clarificando, para tal manera, los factores motivacionales, qué motiva a gente para continuar de forma satisfactoria sobre sus horas del trabajo y lo que implica ésta en la calidad de la vida de la gente, en el aumento de la productividad y, por lo tanto, en la supervivencia de la compañía.

La metodología de la investigación, de que tiene características de un estudio de caso, tiene carácter cualitativo y es exploratorio-descriptiva, siendo elegido el análisis del contenido como método de análisis de los datos.

Los cuestionarios a los empleados del departamento del desarrollo de sistemas habían sido aplicados, objeto del estudio. Para la interpretación de los datos, el modelo de los “dos factores de Herzberg” fue adoptado básicamente.

Los resultados conseguidos señalan que los motivadores de los factores “prueben para el trabajo higiénico, realización profesional y el reconocimiento del profesional” y los factores “compañerismo y relación con los superiores” son los que más influencia positivamente en la satisfacción y la motivación de los trabajadores. Por otra parte, los factores higiénicos “proceso de la comunicación y política” y el factor del motivador “la carencia del reconocimiento profesional” son el ese que más genera insatisfacción en el trabajo.

Los resultados también indican al inexistente una política definida de recursos humanos de parte de la compañía, siendo el propiciar dirigido condicionan para el aumento de la satisfacción y de la motivación de los empleados. El estudio presenta sugerencias a la compañía.

Palabra-llave: Motivación. Productividad. Plan del proyecto.

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	1
1.1	Importância do estudo .....	2
1.2	Delimitação do tema e definição do problema.....	3
1.3	Definição dos objetivos .....	4
1.3.1	Objetivo Geral .....	4
1.3.2	Objetivos Específicos.....	4
1.4	Estrutura do Trabalho .....	5
2	Referencial teórico.....	6
2.1	A falsa motivação.....	6
2.2	Teorias motivacionais.....	9
2.2.1	Teoria Clássica de Taylor.....	10
2.2.2	Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo .....	12
2.2.3	Teorias X e Y de McGregor .....	14
2.2.4	Teoria das Necessidades de Maslow .....	17
2.2.5	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	19
2.2.6	Teoria da Contingência de McClelland .....	25
2.2.7	Teoria das Expectativas de Vroom .....	26
2.2.8	Modelo de Porter e Lawler.....	28
2.2.9	Teoria ERG de Alderfer .....	29
2.2.10	Teoria das características das funções de Hackam e Oldham.....	31
2.2.11	Teoria Z de Ouchi .....	34
2.3	Produtividade .....	37
2.4	Ciclo motivacional .....	38
2.5	Motivação .....	40
2.5.1	Aplicação da motivação em empresas .....	41
2.5.2	Satisfação no trabalho .....	45
2.5.3	Qualidade de vida no trabalho .....	47
2.6	Gerentes de Projetos e motivação .....	49
3	Proposta .....	53
3.1	Visão geral da empresa.....	53
3.2	Descrição do problema .....	54



3.3	Projeto “Equipe Motivada”	55
3.3.1	Justificativa	55
3.3.2	Escopo do projeto	55
3.3.2.1	Objetivo geral	55
3.3.2.2	Objetivos específicos	55
3.3.3	Escopo negativo do projeto	56
3.3.4	Premissas	56
3.3.5	Restrições	56
3.3.6	Requisito básico	56
3.3.7	Suposições	56
3.3.8	Gerente do Projeto	56
3.3.9	Aprovação	57
3.3.10	Referências	57
3.3.11	Organização do projeto	58
3.3.11.1	Principais Stakeholders	58
3.3.11.2	Outros envolvidos identificados	58
3.3.11.3	Estrutura organizacional do Projeto	59
3.3.11.4	Estrutura organizacional da Equipe	60
3.3.12	Papéis e responsabilidades	61
3.3.13	Fluxo de Trabalho	62
3.3.14	Limites e responsabilidades do projeto	63
3.3.15	Resultados esperados	63
3.3.16	Estrutura Analítica do Projeto – EAP	64
3.3.17	Cronograma macro	66
3.3.18	Orçamento do Projeto	66
3.3.19	Produtos e serviços contratados	68
3.3.19.1	Aquisições de materiais	68
3.3.19.2	Contratação de mãe de obra	68
3.3.20	Planos de Gerenciamento	68
4	Procedimentos metodológicos	69
4.1	Referencial teórico adotado para análise dos resultados	70
4.2	Coleta de dados	71
4.3	Caracterização da amostra	71

4.4	O método de coleta e análise dos dados .....	72
5	Análise e apresentação dos resultados.....	74
6	Conclusão.....	80
7	Referências Bibliográficas .....	85
8	Sites consultados e Sugestão de leitura .....	88
9	Anexos .....	89
9.1	Plano de controle integrado de mudanças .....	89
9.1.1	Descrição dos processos.....	89
9.1.2	Papéis e responsabilidade.....	89
9.1.3	Processo de controle integrado de mudanças .....	90
9.1.4	Formulário de Solicitação de Mudança .....	92
9.1.5	Planilha de Registro de Mudanças.....	93
9.1.6	Modelo de Relatório de Acompanhamento.....	94
9.2	Plano de Gerenciamento de Comunicação .....	96
9.2.1	Descrição dos processos.....	96
9.2.2	Matriz de comunicação .....	97
9.2.3	Modelo de Ata de Reunião.....	99
9.3	Plano de Gerenciamento de respostas aos riscos .....	100
9.3.1	Descrição dos processos.....	100
9.3.2	RBS – Risk Breakdown Structure .....	100
9.3.3	Controle de mudanças de riscos .....	101
9.4	Plano de Gerenciamento de estratégia de melhoria contínua .....	102
9.4.1	Descrição dos processos.....	102
9.4.2	Modelo de Estrutura de Arquivos Eletrônicos e em Papel .....	104
9.5	Questionário de satisfação dos colaboradores .....	105

## 1 Introdução

Observa-se que as relações humanas no ambiente de trabalho são fundamentais para o bom andamento dos projetos, principalmente quando há um comprometimento por parte de todos os envolvidos. Este comprometimento facilita como cumprimento de todas as etapas do projeto para a finalização e entrega do produto observando o atendimento da qualidade, custo e o tempo orçados e contratados pelo cliente.

Em especial, nos projetos da área tecnologia da informação (TI), a principal ferramenta para o desenvolvimento dos produtos é, sem dúvida, a mão de obra – o trabalhador.

As ferramentas tecnológicas são de extrema necessidade para o desenvolvimento dos projetos, porém, sem a existência e interferência do trabalhador estas ferramentas por si só não executam as atividades. Portanto, pode-se afirmar que para se obter sucesso em projetos de TI, o colaborador é a principal ferramenta.

Nas empresas de tecnologia, a mão de obra é extremamente especializada, o que faz com que estas invistam em inúmeros treinamentos para tornar seus funcionários aptos e mais produtivos na utilização das novas tecnologias e ferramentas. No entanto, o conhecimento adquirido por estes colaboradores podem ser visto como um “Ativo” no balanço da empresa e, este, por sua vez, deve ser aproveitado a fim de proporcionar lucro e vantagens competitivas a favor da empresa.

Nas relações profissionais, principalmente nas empresas de TI, é comum a substituição de funcionários, porém, muitas vezes esta substituição pode ser traumática, pois é necessário treinar os novos trabalhadores para que estes conheçam todos os processos e tecnologias utilizadas.

Para que estes novos funcionários comecem a produzir é necessário um determinado tempo em treinamento e conhecimento dos processos e políticas da empresa, que muitas vezes é valioso, não só no sentido monetário referente ao valor do treinamento, mas em relação ao tempo em que não se esta produzindo.

O tempo empregado para treinamento e formação de novos trabalhadores faz com que os gerentes de projetos assegurem que a equipe formada tenha o mínimo de alteração e substituições.

Os gerentes geralmente substituem os funcionários que tem sua produtividade baixa ou que impactam de forma negativa do projeto. No entanto a substituição de pessoal pode afetar o cronograma do projeto e o resultado final desejado.

## **1.1 Importância do estudo**

Antes mesmo do advento da Revolução Industrial, os administradores e executivos têm se preocupado em conseguir extrair o máximo de produtividades dos trabalhadores e com isto tentam criar diversos mecanismos para aumentar a motivação.

Do ponto de vista da estratégia empresarial, a criação de um ambiente de trabalho que elimine os fatores que possam diminuir ou interferir no nível de motivação dos trabalhadores é apontada por Fernandes, E. C. (1997, p. 7) como ferramenta de gestão.

O ambiente de trabalho que tenha menor interferência de fatores higiênicos, conforme proposto na teoria de Herzberg, pode eliminar os fatores que causem insatisfação, que o autor acredita contribuir para os fatores positivos de produção.

Michel (1989, p. 9) afirma que “a motivação é fora de dúvida, um assunto que esta na moda”, e até os dias de hoje é um dos assuntos mais atuais em qualquer contexto, seja ele nas organizações ou não.

Com o surgimento de diversas teorias, foram sendo criados mitos a respeito do que os administradores devem fazer para motivar seus trabalhadores. Infelizmente, diversos mitos caíram no gosto destes executivos devido há diversas publicações que cometem o engano de chamar motivação determinados tipos de comportamento que nada tem a ver com ela.

Conforme Bergamini, C. W. (2008, p. 31), ao apresentar as ações das organizações para motivar seus trabalhares, afirma que “a maioria das empresas faz tudo errado”. E aponta que a falsa motivação pode trazer resultado em curto prazo, porém, ao longo prazo pode ter efeitos desastrosos para as empresas.

Em razão de o autor atuar no meio empresarial na região de Curitiba, o resultado deste trabalho será importante para que haja crescimento pessoal e profissional do mesmo. Permitindo maior conhecimento do tema discutido para si e para os executivos da empresa pesquisada objetivando esclarecer uma questão levantada

Em reuniões entre os diretores da empresa pesquisada com o autor, foi apontado pela diretoria que seus funcionários deveriam ser mais produtivos, porque se acreditava que eles trabalhavam no que gostavam e a empresa deveria ser um local onde estes funcionários sentissem prazer em trabalhar nela. No entanto foi percebido que após poucos meses admitidos os profissionais apresentavam baixa produtividade e muitos projetos eram afetados por isto.

Diante do exposto, a finalidade deste estudo é apresentar a importância de assegurar um ambiente que favoreça a motivação durante toda a vida dos projetos. Visando atingir melhor produtividade e conseqüentemente influenciar no lucro da organização, além de utilizar esta mão de obra especializada e motivada como vantagem competitiva.

## **1.2 Delimitação do tema e definição do problema**

Considerando que a mão-de-obra qualificada utilizada pelas empresas de tecnologia corresponde boa parte do capital investido pelas empresas, com isto, se faz necessário a busca do retorno financeiro. Em contra partida, a produtividade de um funcionário está sujeita a oscilação, pois este recebe interferências internas e externas à empresa.

Conforme Bergamini, C. W. (2008, p. 98) menciona que Herzberg apresenta em sua teoria os fatores de higiene e os fatores motivacionais, onde o primeiro não traz satisfação, porém na sua ausência traz grande insatisfação. Já os fatores motivacionais são os que realmente impulsionam o trabalhador.

Dentre diversas atividades e responsabilidades que os gerentes de projetos devem realizar para a conclusão dos projetos a contento, a administração dos recursos humanos é uma destas atividades que merece atenção especial. O gerente deve blindar a sua equipe a fim de que esta sofra a menor interferência negativa dos agentes externos ao projeto.

Blindar a equipe no contexto organizacional e motivacional pode ser definido como o escudo protetor que impede que interferências externas ou internas do projeto atinjam o trabalhador e que estas diminuam a motivação, ou mesmo criar insatisfação pelo trabalho.

Contudo, fica atribuída aos gerentes de projetos, a identificação dos anseios e vontades de cada um dos trabalhadores a ele subordinado, permitindo com isto realizar as interferências necessárias com a finalidade de criar um ambiente propício à motivação.

Manter uma equipe produtiva e conseqüentemente os trabalhadores motivados durante toda a vida do projeto, é um dos grandes desafios de todos os gerentes de projetos, mas se faz

necessário, afinal é através da produtividade que se pode atingir um dos principais objetivos corporativos: o lucro. Pois é sabido que empregado satisfeito e motivado é, sem dúvida, sinônimo de desempenho, produtividade e conseqüentemente lucro.

Assim sendo, este estudo tem por finalidade identificar quais os fatores motivacionais que podem afetar na produtividade no departamento de desenvolvimento de sistemas da empresa pesquisada, que atua com desenvolvimento de sistemas de gestão comercial e esta situada em Curitiba, a qual é identificada neste estudo de *Empresa X*.

### **1.3 Definição dos objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar os fatores motivacionais que possam assegurar um ambiente que favoreça a motivação dos trabalhadores do departamento de desenvolvimento de sistemas da *Empresa X* localizada em Curitiba.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Como contribuições ao fator de sucesso desta pesquisa serão apresentadas as seguintes ações:

1. Conceito de motivação.
2. Apresentar as principais teorias sobre os fatores motivacionais descritos por estudiosos e especialistas. Com ênfase nos principais fatores que interferem na motivação dos funcionários da empresa estudada, que possam influenciar na produtividade dos projetos.
3. Apresentar as principais ações que as organizações e os gerentes de projetos possam adotar para garantir o nível motivacional da equipe e com isto influenciar positivamente a produtividade.
4. Apresentar o projeto utilizado para análise situacional da *Empresa X*, a fim de eliminar os fatores de insatisfação e promover os fatores de higiene e motivacionais nesta organização.

5. Apresentar o resultado da análise situacional da empresa, com base no questionário aplicado.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Capítulo 2, intitulado: Referencial teórico; tem como objetivo atender os itens “1”, “2” e “3” dos objetivos específicos. Estão apresentados os conceitos de motivação, embasados por pesquisas científicas e as principais teorias motivacionais. Na descrição das teorias, são enfatizados quais os fatores que possam interferir na motivação dos funcionários da empresa.

Neste capítulo também estão apresentadas as principais ações que as organizações e seus gerentes de projetos podem adotar para garantir o nível motivacional da equipe e com isto impactar positivamente na produtividade.

Capítulo 3, intitulado: Proposta; tem como objetivo atender ao item “4” dos objetivos específicos. Está apresentado o plano do projeto no qual foi executado na *Empresa X* com o objetivo de realizar o levantamento de quais fatores causadores de insatisfação que podem afetar a motivação.

Capítulo 4, intitulado: Procedimentos metodológicos. Neste é apresentado como foi realizada a pesquisa e aplicação do questionário para análise situacional na *Empresa X*.

Capítulo 5, intitulado: Análise; neste são apresentados os resultados com a aplicação do questionário e resultado do projeto, que objetiva atender o item “5” dos objetivos específicos.

Capítulo 6, intitulado: Conclusão; neste estarão apresentadas às recomendações e conclusões com base no referencial teórico apresentado e na análise situacional.

## 2 Referencial teórico

Neste capítulo estão os conceitos apresentados por especialistas e estudiosos sobre o tema motivação, necessários para a realização deste trabalho.

### 2.1 A falsa motivação

O psicólogo e propositos do Behaviorismo Radical, Burrhus Frederic Ferdinand Skinner (1904–1990), foi um dos pioneiros em psicologia experimental. Elaborou com suas pesquisas sobre condicionamento animal a teoria do “Condicionamento Operante”. Nesta teoria o autor apresenta o referencial teórico sobre a recompensa, proposto anteriormente por Edward Lee Thorndike (1874–1949) que trabalha com dois elementos-chave: o Reforço Positivo e o Reforço Negativo.

Em suas experiências, Skinner identificou que os animais utilizados, no caso, ratos e pombos, em todas as vezes que realizavam uma determinada ação e em seguida eram recompensados com alimento, voltavam a repetir esta ação. Skinner chamou esta ação de Reforço Positivo. Porém toda vez que o animal executava uma ação e em seguida este era punido – por exemplo: o choque – o animal não voltava a repetir a ação, chamando esta ação de Reforço Negativo.

Nas organizações o condicionamento é tão freqüente utilizado como se fosse um tipo de motivação. Esse uso recebe o título dos mais variados, tais como remuneração variável, participação acionária, prêmios por produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, campanhas de qualidade, entre outros.

Michel, S. (1994 p. 9) quando aborda o tema motivação no ambiente organizacional, menciona que se trata de “uma palavra até certo ponto mágica, sobre a qual tudo parecem estar de acordo, sem se preocupar em aprofundar aquilo que ela representa verdadeiramente.”

Alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder de determinar um desempenho satisfatório ou desejável. Estes estudos também advertem que se deva evitar ao máximo a utilização de punições, afinal o funcionário não repetirá uma ação que tenha sido punida pela sua conseqüência negativa, porém, não se sabe qual o novo comportamento que poderá surgir no lugar. Este comportamento humano é corretamente entendido pela Psicologia



Social como uma forma de aprendizagem por condicionamento. O que nada tem haver com motivação.

Muitos autores têm apresentado de forma controversa a utilização do condicionamento como recurso motivacional. Ouve-se motive seu pessoal, quando o que realmente se diz é condicione seu pessoal.

Para Alfie Kohn (1998) condicionamento entendido como recurso motivacional seja tão comum e habitual que na maioria das vezes seu uso transforma-se em recurso costumeiro no dia-a-dia das organizações.

O autor propõe (1998, p. 22) que “prometer bens materiais a pessoas cujo comportamento desejamos modificar é algo que nos pareça bastante familiar, devido a tradição e crenças”. O autor completa (1998, p. 31) “o retrato de uma cultura completa e irrefletidamente comprometida com o uso de recompensas”, este recurso é “uma forma simples e tentadora de levar as pessoas a fazerem o que esperamos delas”, ou seja, uma forma de controlá-las. Esta forma é muito tentadora por apresentar os resultados imediatos, porém do ponto de vista da abordagem científica, não se pode afirmar que assim fazendo estará motivando quem quer que seja.

Kohn (1998, p. 11) relata que “incontáveis consultores vivem prodigamente de inventar ainda mais formas de calcular prêmios, por exemplo.” e afirma que “quanto mais dinheiro estiver ligado ao desempenho, maior será o estrago feito” lembrando sempre que no dia seguinte à vigência destes planos, tudo volta a ser com era antes, se não pior.

A falsa motivação resultará em um estado típico de insatisfação pessoal, que muitas vezes se torna crônico e precipita vivências de indesejável frustração, que podem instalar-se de maneira mais ou menos permanente dependendo, do modo e ocorrência. Sendo mecanismos defensivos de agressividade.

Kohn (1998, p. 54–63), afirma que é contra-indicado o uso do condicionamento em pessoas, principalmente quanto ao uso do Reforço Negativo. A punição “pode aumentar significativamente a agressão.” comparando a reação dos seres humanos aos animais, quando sentem “dor, têm tendência a atacar o outro”. O autor lembra que o reforço negativo ou punição é “dolorosa, frustrantes ou ambas”, podendo com facilidade estabelecer um ambiente para o aprendizado da agressão.

Kohn, A. (1998, p. 38) cita a comparação implícita entre o homem e a máquina feita por Willian Foote Whyte:

“Os administradores também parecem supor que máquinas e trabalhadores são semelhantes pelo fato de ambos serem normalmente agentes passivos que devem ser estimulados por controle a fim de entrarem em ação. No caso das máquinas, liga-se a eletricidade. No caso dos trabalhadores, o dinheiro toma o lugar da eletricidade.”

Os partidários do behaviorismo acreditam que os seres humanos são passivos e só se movimentam mediante a apresentação de estímulos externos, seja sob a forma de incentivos ou ameaça e punições.

Bergamini, C. W. (2008, p. 48) cita em seu livro:

“Esse uso indiscriminado dos conceitos de condicionamento e motivação, como se fossem sinônimos, dá origem a um dos mais significativos problemas quando é necessário trabalhar com pessoas realmente motivadas. Um dos problemas mais freqüentes é acreditar que o salário seja um fator de motivação. Caso se pretenda verdadeiramente entender aquilo que representa o maior reduto interno de energia do comportamento humano, representando pelas necessidades não atendidas, é necessário admitir o caráter interior da motivação.”

## **2.2 Teorias motivacionais**

Conforme Bergamini, C. W. (2008, p. 1), quando questionado, qualquer executivo a respeito de qual é a sua maior preocupação com relação à empresa em que dirige, este afirmará ser o pessoal que trabalha na sua organização. E ao entrar mais afundo no assunto, solicitando que especifique que tipo de problema mais freqüente atinge as pessoas que trabalham, a resposta será: a falta de motivação para o trabalho.

No entanto, por mais que a falta de motivação para o trabalho tenha sido reconhecido um problema atual, ele não apareceu hoje, começou há muitos anos. Existindo sempre, uma história passada que, na maioria das vezes, acumula sucessivos erros que se avolumam sem que os próprios funcionários desmotivados nem seus gerentes os percebam a tempo.

Desde a Revolução Industrial, as organizações têm investindo cada vez mais na busca de se conseguir aumento de eficiência dos procedimentos industriais. Porém, antes mesmo desta época, acreditou-se que a maneira de tratar as pessoas traria o resultado. Freqüente os gerentes para motivar os trabalhadores faziam promessas de recompensas e até favores especiais aos que eles desempenhassem suas atividades a contento, mas no caso de não cumprimento das atividades, ou mesmo se, da realização da atividade a contento eram lançadas ameaças e punições, criando um ambiente de medo. Como se pode observar, em ambos os casos existem algo que está fora das pessoas, a premiação e a punição, para se conseguir que se faça aquilo que deveria ser feito.

Com o passar do tempo, os gerentes adquiriram a responsabilidade de buscar atrair pessoas mais adequadas para o desempenho dos cargos, além de conseguir a utilização da totalidade do potencial de seus subordinados no trabalho que lhes era atribuído, na intenção da maximização da produção.

Diversos estudiosos apresentaram teorias sobre motivação. Existem dois grandes grupos de teorias. O primeiro grupo está principalmente preocupado em inventariar as necessidades individuais que devem ser comuns a todas as pessoas, como nas teorias de Maslow e McGregor. Neste primeiro grupo a via escolhida é pesquisar o que as pessoas buscam através do seu comportamento.

O segundo grupo, das teorias motivacionais, está mais voltado para a pesquisa da psicodinâmica do processo motivacional, como na teoria de Herzberg e de Vroom. Conforme Bergamini, C. W. (2008, p. 101) neste segundo grupo a via escolhida é pesquisar como se dá

o comportamento de busca. Elas não se anulam, mas o seu conjunto oferece um conceito de maior abrangência do comportamento motivacional.

Traçando o paralelo com a maturidade nas relações trabalhistas, se pode verificar que os estudos referentes à motivação são cada vez mais aprofundados.

Neste trabalho serão apresentadas as seguintes teorias motivacionais:

1. Teoria Clássica de Taylor
2. Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo
3. Teorias X e Y de McGregor
4. Teoria das Necessidades de Maslow
5. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg
6. Teoria da Contingência de McClelland
7. Teoria das Expectativas de Vroom
8. Modelo de Porter e Lawler
9. Teoria ERG de Alderfer
10. Teoria das características das funções de Hackam e Oldham
11. Teoria Z de William Ouchi

### **2.2.1 Teoria Clássica de Taylor**

Por volta de 1911 os partidários da Administração Científica de Taylor, propõem a importância da necessidade do conforto físico e segurança no trabalho. Estes pregavam que o atendimento das necessidades básicas deveria ser a principal forma de atingir níveis fantásticos de produtividade.

Com este advento as operações no trabalho foram se tornando cada vez mais simples e repetitivas, onde foram fracionando-se os cargos em seus menores movimentos dentro das linhas de produção, tornando as ações daqueles que trabalhavam o mais simples possível.

As ameaças de punições foram substituídas pelo dinheiro, devido se acreditar que este fosse à principal fonte de incentivo ao trabalho, ou seja, o principal fator de motivação para o trabalhador. Caso esta afirmação fosse uma verdade a maioria daqueles que trabalham não

optaria por seus empregos por exercer uma determinada atividade, mas sim por visar um maior retorno financeiro que seu esforço no desempenho destas atividades lhe oferecesse. Acredita-se, portanto, que a remuneração tenha aqui a máxima atração e prioridade sobre qualquer outro tipo de retribuição para quem trabalha.

Analisando sob este ângulo, o conceito de motivação parece ter sido simplificado ao extremo, conduzindo à aceitação de que quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha, e conseqüentemente maior será a motivação. Porém, importantes especialistas em motivação não aceitam esta visão simplista da dinâmica motivacional do comportamento humano.

Com exemplo, a escritora Levy-Leboyer, C. (1994, p. 17) afirma que “a teoria clássica da organização formal repousa sobre a concepção de homem que pode mais uma vez, qualificar-se como muito sumária”. A autora critica o posicionamento de Taylor como também dos primeiros psicólogos organizacionais por acreditarem que para motivar os funcionários seria suficiente adotar uma sistemática de recompensa ou punição, como se todos os colaboradores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse claramente previsto e especificado, contanto que seus ganhos fossem maximizados, ou seja, nada fora disto os impediria de produzir o máximo que pudessem.

Assim como Levy-Leboyer, Michel, S (1994, p. 18) afirma que “Taylor considera que a única motivação para o assalariado é o salário.” O autor ainda apresenta que este pensamento teve forte impacto sobre a forma de tratar as pessoas dentro das organizações no final do século XIX e começo do século XX, onde parecia claro que pagando bem todos os problemas humanos no trabalho estariam praticamente resolvidos.

Porém, um fato inesperado aconteceu em meio a esse ambiente de incentivo à produtividade remunerada, os trabalhadores logo perceberam que estariam arriscando seus próprios empregos, mesmo sabendo que poderiam receber salários bem maiores. Eles observaram que se ao esforçar mais e ao produzindo mais, a empresa iria precisar de uma quantidade menor de trabalhadores para atingir o mesmo resultado produtivo atual. Com isto, os empregados optaram por adotar um ritmo de trabalho mais lento, que teria um resultado menor na produtividade, porém garantindo emprego dele e dos demais colegas por mais tempo. Preferindo estes assalariados ganhar menos, mas ter garantido o seu emprego. Taylor apresenta como segundo tipo de objetivo motivacional a busca pela segurança de não perder a fonte de sustento, garantindo o emprego por mais tempo possível.

Este incidente foi apontado por Peter Druker e outros autores da época. Druker, P. (1975, p. 315), onde ressalta que “o resultado crescente de produtividade remunerada demanda recompensas ainda maiores e será rapidamente destituído de sua utilidade de incentivo da produção e de instrumento administrativo”, afirmando que aquilo que antes representava algo a mais passa a ser considerado como obrigatório.

Este autor ainda adverte (1975, p. 134) que “é precisamente o crescente nível de expectativas materiais que torna a cenoura, das recompensas tangíveis, cada vez menos eficaz, como força de motivação e como instrumento da administração.”

Deci, E. L. (1998, p. 58), apresenta que recompensas e controle podem acelerar a produtividade de certo modo, porém acusa que eles também podem levar a resultados negativos, exemplificando que “desenvolver uma tendência a fazer somente o que se é pago para ser feito, e possivelmente até se engajar em sabotagem sutil.”. O autor apresenta este tipo de motivação como sendo extrínseca. No seu entender estes fatores não são responsáveis pela verdadeira motivação, tratando-se apenas de um recurso reconhecido e usado como forma de controle comportamental.

## **2.2.2 Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo**

Elton Mayo (1880–1949) apresenta uma nova proposta para ter operários motivados, ao inaugurar a Escola das Relações Humanas, após apresentar as conclusões da Experiência de Hawthorne, realizadas entre 1927 e 1932 na companhia norte-americana *Westen Eletric*. Conforme apresentado no quadro 2.1, foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração.

A *Westen Eletric* fabricava equipamentos para empresas telefônicas. Esta empresa sempre se caracterizara pela preocupação com o bem estar de seus funcionários, o que lhe proporcionava um clima constantemente sadio de relações industriais. Durante mais de 20 anos não se constatara nenhuma greve ou manifestação.

Um diagnóstico preliminar nos diria que o moral na companhia era alto e os funcionários confiavam na competência de seus administradores. Este diagnóstico foi mantido por Mayo com base em suas pesquisas.

Quadro 2.1 *Diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.*

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Trata a organização como uma Máquina	Trata a organização como um grupo de pessoas
Enfatiza as tarefas ou a tecnologia	Enfatiza as pessoas
Inspirada em sistemas de engenharia	Inspirada em sistemas de psicologia
Autoridade Centralizada	Delegação plena de autoridade
Linhas claras de autoridade	Autonomia do empregado
Especialização e competência Técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações humanas entre as pessoas
Confiança nas regras e nos regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e staff	Dinâmica grupal e interpessoal

as principais conclusões de Elton Mayo com a experiência em Hawthorne, são:

1. O nível de produção é resultante da integração social e não da capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a teoria clássica), mas por normas sociais e expectativas que o envolvem. É a capacidade social do trabalhador que estabelece seu nível de competência e de eficiência. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior a sua disposição de produzir.
2. O comportamento social dos empregados se apóia totalmente no grupo. Os trabalhadores não reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros do grupo. O grupo que define a quota de produção. O grupo pune o indivíduo que sai das normas estabelecidas pelo próprio grupo.
3. Grupos informais – Os pesquisadores de Hawthorne concentraram suas pesquisas sobre os aspectos informais da organização. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas

crenças e expectativas. Delineou-se com essa teoria o conceito de organização informal.

4. As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização participam de grupos sociais e mantêm-se uma constante interação social. Relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados.
5. A importância do conteúdo do cargo. A maior especialização e, portanto, a maior fragmentação do trabalho não é a forma mais eficiente do trabalho. Mayo e seus colaboradores verificaram que a extrema especialização defendida pela Teoria Clássica não cria necessariamente a organização mais eficiente. Foi observado que os operários trocavam de posição para variar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas eram negativas na produção, mas elevava o moral do grupo.
6. Ênfase nos aspectos emocionais. Os elementos emocionais, não planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer atenção especial por parte de quase todas as grandes figuras da Teoria das Relações Humanas.

Dubrin, A. J. (2003, p. 11), ao analisar a Teoria das Relações Humanas aplicada nas organizações, afirma que “o desafio para os gerentes era reconhecer as necessidades dos trabalhadores e a poderosa influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e organizacional.”

### **2.2.3 Teorias X e Y de McGregor**

Douglas McGregor (1906-1964) foi o criador das teorias administrativas denominadas como Teoria “X” (enfoque clássico) e a Teoria “Y” que se opõe a primeira teoria.

McGregor empregou o termo Teoria X para descrever as premissas principais sobre a natureza humana. Ele sugeriu que os teóricos e gerentes que sustentavam tais descreveriam a prática da administração da seguinte forma:



1. Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo, tais como: dinheiro, matéria-prima, equipamento, pessoal. Unicamente no interesse da eficiência econômica.
2. A função do gerente é motivar os trabalhadores, direcionar seus esforços, controlar suas ações e modificar seu comportamento para atender às exigências da empresa.
3. Sem tal intervenção ativa dos gerentes, as pessoas ficariam passivas ou mesmo resistentes às necessidades organizacionais; os trabalhadores devem ser persuadidos, recompensados e castigados para o bem da empresa.

A Teoria X apresenta as seguintes premissas:

1. A média dos seres humanos tem uma aversão inerente ao trabalho e o evitará, se isso for possível.
2. Por detestar o trabalho, a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada de punição para que se empenhe rumo à consecução dos objetivos organizacionais.
3. A maioria dos seres humanos prefere ser mandada, deseja evitar a responsabilidade, possui relativamente pouca ambição e, sobretudo, quer segurança.

Ao contrário dos gerentes da teoria X, que tentam controlar os trabalhadores, os da teoria Y tentam ajudar os funcionários a aprender como administrar a si mesmos.

A Teoria Y é uma versão amena da teoria X, e esta relacionada aos estudos de Hawthorne, pois os pesquisadores de Hawthorne pareciam encarar a satisfação e as relações sociais, principalmente como recompensas para funcionários que acatavam ordens. Sendo também esta teoria uma versão contrária a teoria X, McGregor atribuía a teóricos, investigadores e gerentes adeptos à abordagem das relações humanas, e estes veriam a tarefa gerencial da seguinte forma:

1. Os gerentes são responsáveis pela organização dos elementos do empreendimento produtivo, tais como: dinheiro, matéria-prima, equipamento, pessoal; focando no interesse dos fins econômicos.

2. Devido ao fato de as pessoas serem motivadas pelo desempenho, possuem potencial para o desenvolvimento, poder assumir responsabilidades e estarem dispostos a trabalhar para alcançar metas organizacionais. Os gerentes são responsáveis por capacitá-las a reconhecer e a desenvolver essas capacidades básicas.
3. A tarefa essencial da administração é organizar condições organizacionais e métodos de operação de forma que trabalhar para realizar objetivos organizacionais também seja a melhor maneira das pessoas alcançarem suas próprias metas pessoais.

A Teoria Y apresenta as seguintes premissas:

1. Despende esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o lazer e o repouso. A média dos seres humanos não é inerentemente avessa ao trabalho.
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de dirigir o esforço para objetivos organizacionais. As pessoas praticarão o próprio comando e o autocontrole a serviço de objetivos com os quais se sentirem envolvido.
3. A dedicação a objetivos é uma função das recompensas associadas à sua consequência. As recompensas mais significativas – a satisfação do ego e das necessidades de auto-realização – podem ser resultados diretos do esforço voltado a objetivos organizacionais.
4. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase na segurança não são características humanas inerentes. Em condições adequadas, a maioria dos seres humanos aprende não só aceitar, mas também a buscar a responsabilidade.
5. Imaginação, invencibilidade, criatividade e capacidade para usar essas qualidades na solução de problemas organizacionais são amplamente distribuídas entre as pessoas.

Na década dos anos 50, Douglas McGregor desenvolve a idéia que a auto-realização possa ser mais um dos fatores motivacionais no trabalho, nesta época começa-se a falar sobre maturidade motivacional, onde a busca da auto-realização é considerada o nível mais alto dessa maturidade.

Diferentemente dos fatores extrínsecos apresentados pela base da pirâmide de Maslow, como conforto físico, segurança, interação social. Para McGregor o trabalhador busca naturalmente atingir o nível de maior maturidade motivacional. Este autor afirma (1980, p. 48) que quando o indivíduo não consegue satisfazer àquela necessidade através do trabalho, comporta-se “com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidade, resistência a mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos.”

#### **2.2.4 Teoria das Necessidades de Maslow**

O doutor em psicologia Abraham Maslow (1908–1970) após realizar pesquisas comportamentais com macacos descobriu que algumas necessidades têm mais prioridade que outras. Como exemplo no caso em que uma pessoa esteja com sede e outra a impeça de respirar, primeiramente aquela irá tentar resolver o problema da impossibilidade de respiração para depois matar a sua sede. Com base nesta pesquisa Maslow apresentou a Hierarquia das Necessidades, onde estas são agrupadas em cinco níveis:

1. Necessidades fisiológicas, na base da pirâmide. Essas incluem as necessidades de obter oxigênio, água, proteínas, sais, açúcares, cálcio e outros minerais e vitaminas. Também incluem a necessidade de manutenção do pH do organismo (uma acidez excessiva ou muito baixa pode matar o indivíduo) e da temperatura (36°C ou próximo disso). Além disso, há necessidade de ter atividades, em descansar, dormir, fazer sexo, livrar-se de substâncias tóxicas ou inúteis (CO<sub>2</sub>, suor, urina, fezes) e de evitar dor.
2. Necessidades de segurança e estabilidade. Quando as necessidades fisiológicas são resolvidas de um modo geral, o segundo nível de necessidades entra em jogo. Maslow afirma que o indivíduo se tornará gradualmente mais interessado em encontrar circunstâncias seguras, de estabilidade e proteção. Este irá desenvolver a necessidade de ter uma estrutura, alguma ordem e alguns limites.

Em uma perspectiva negativa, o indivíduo irá passar a se preocupar não mais com sua fome e sua sede, mas com seus medos e ansiedades. Esse grupo de necessidades se manifesta no desejo de ter um lar seguro, um emprego, um plano de saúde, um plano de aposentadoria, e assim por diante.

3. Necessidades de amor e de pertencimento. Quando se consegue suprir, de modo geral, as necessidades fisiológicas e de segurança, surge um terceiro nível. O indivíduo começa a sentir necessidade de ter amigos, uma companhia, namorado(a), filhos, bons relacionamentos em geral, e mesmo um senso de comunidade.

Do pelo lado negativo, este indivíduo se torna gradualmente mais sensível à solidão e às ansiedades sociais.

4. Necessidades de estima. Maslow percebeu duas versões das necessidades de estima: uma inferior e uma superior.

A inferior é o desejo de ter o respeito dos outros, a necessidade de status, fama, glória, reconhecimento, atenção, reputação, apreciação, dignidade e mesmo dominância.

A versão superior envolve a necessidade de auto-respeito, incluindo sentimentos como confiança, competência, capacidade de realização, mestria, independência e liberdade.

Nota-se que essa é uma forma "superior" porque, diferente do respeito que os outros apresentem pelo indivíduo, uma vez que este tenha auto-respeito, será muito mais difícil de perdê-lo.

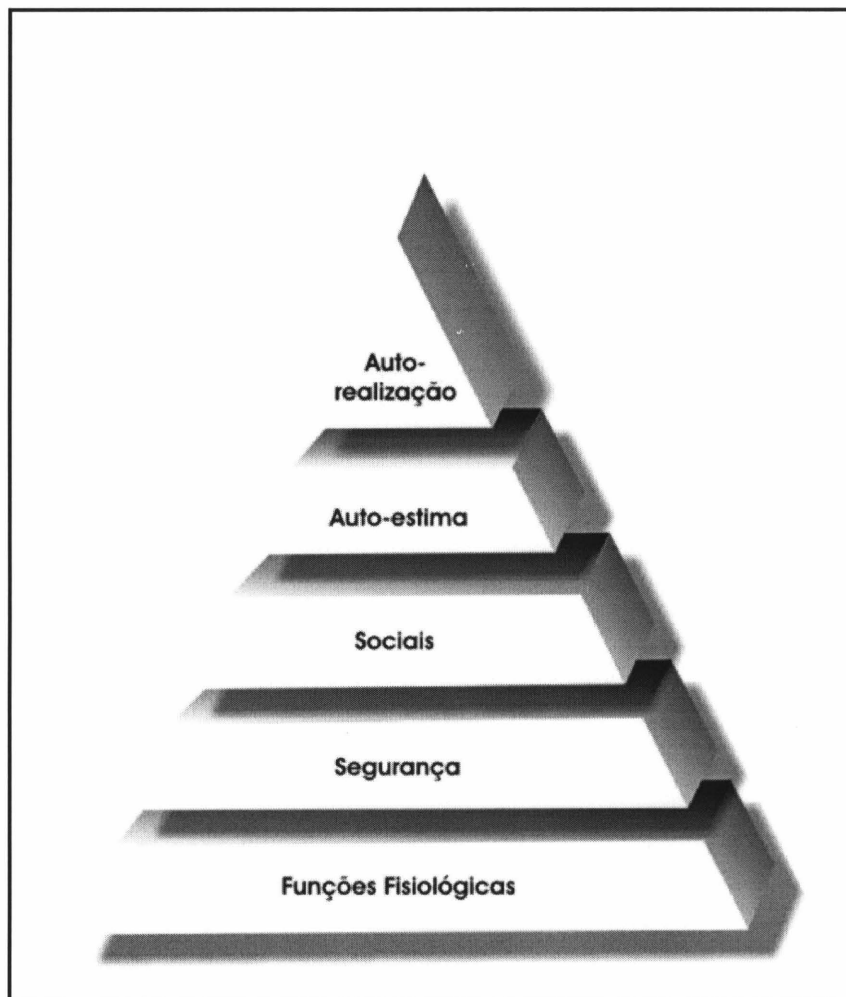
5. Necessidades de auto-realização, no topo da pirâmide. Neste degrau da pirâmide, as pessoas sentem o anseio de consolidar seus próprios potenciais, sejam eles quais forem. Estes potenciais podem variar no decorrer da vida. A auto-realização modificar-se-á, então, conforme os potenciais que se deseja consolidar em cada momento da vida.

Na figura 2.1 pode-se verificar que Maslow agrupou os quatro níveis da base da pirâmide no grupo chamando de *Deficit Needs* (Necessidades Básicas). Ou seja, se o indivíduo sente alguma necessidade em qualquer um destes níveis, o mesmo se motiva a supri-la de alguma forma esta necessidade.

No entanto, se todas estas necessidades tenham sido atendidas, para Maslow elas deixam de ser motivadoras. É por este motivo que a necessidade de auto-estima é um pouco diferente, Maslow a chama de *Being Needs* (Necessidade de Ser) ou ainda de motivação para o crescimento. As pessoas que atingem esse nível foram chamadas de "auto-realizadoras.". Para

que um indivíduo chegue a este nível é necessário o suprimento de todos os níveis anteriores. Para Maslow quando as necessidades básicas não são satisfeitas o indivíduo não consegue se dedicar totalmente ao desenvolvimento do seu potencial.

Figura 2.1 *Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow.*



### 2.2.5 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1968) desenvolveu a teoria dos dois fatores, motivação e higiene, através da qual procurou demonstrar que a motivação se dá apenas nos últimos degraus da hierarquia das necessidades humanas.

Herzberg realizou em 1959 numerosas entrevistas com engenheiros e contadores de indústrias em Pittsburgh, Estados Unidos, onde procurou identificar os fatores que geravam satisfação e os fatores que geravam insatisfação no trabalho. Como resultado, Herzberg concluiu que os fatores de insatisfação normalmente estavam relacionados ao ambiente de trabalho, e os fatores de satisfação ao trabalho em si, conforme apresenta o quadro 2.2.

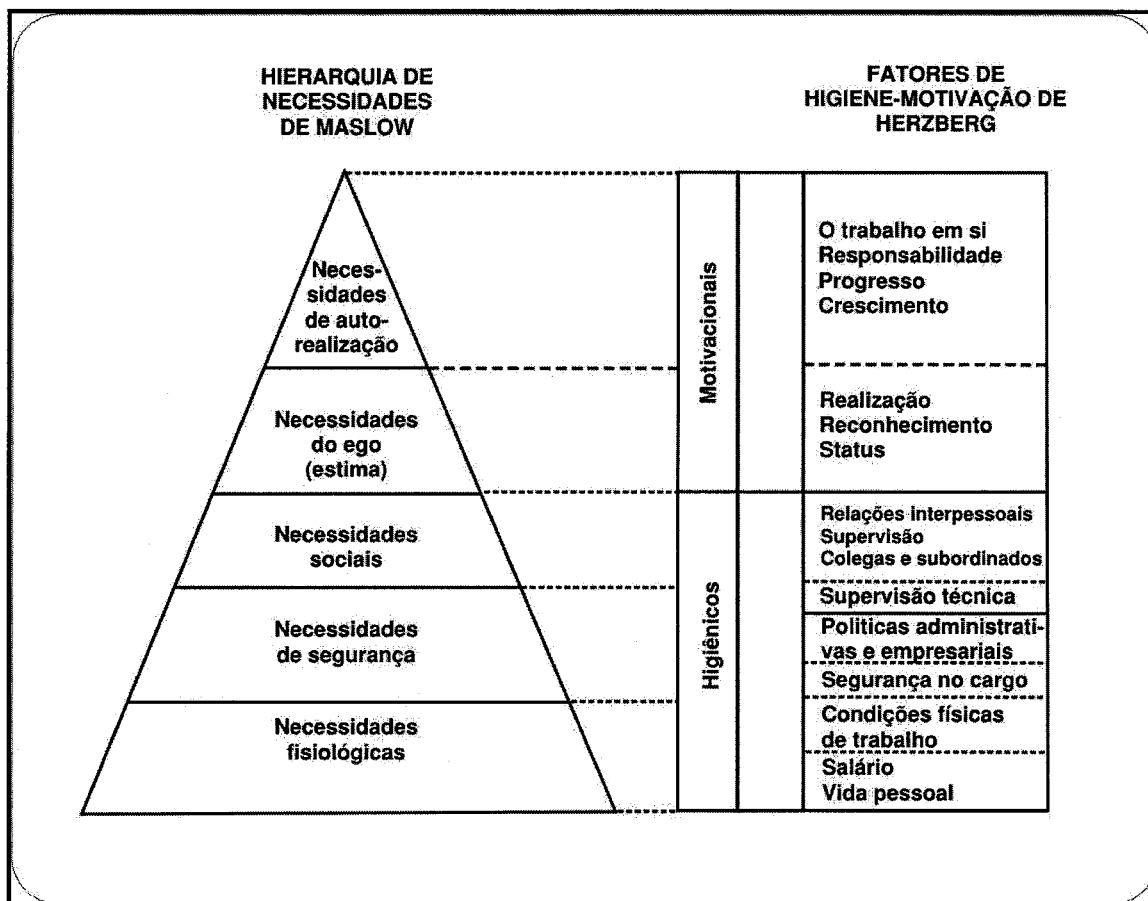
Herzberg chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivadores e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos, procurando evidenciar que, no comportamento humano, o contrário de insatisfação não é necessariamente a satisfação. O contrário de insatisfação seria nenhuma insatisfação e o contrário de satisfação, nenhuma satisfação.

Quadro 2.2 *Diferenças entre Fatores que previnem a insatisfação (higiênicos) e Fatores que geram satisfação (motivacionais).*

Fatores que previnem a insatisfação (Higiênicos)	Fatores que geram satisfação (Motivacionais)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, supervisores e subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Companhia	Desenvolvimento

Ao traçar um paralelo com a hierarquia das necessidades de Maslow, poder-se-ia dizer que os fatores higiênicos seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades fisiológicas, de segurança e social. Os fatores motivadores seriam aqueles que procuram satisfazer as necessidades de estima e auto-realização. A figura 2.2 apresenta a relação entre a teoria de Maslow e Herzberg.

Figura 2.2 Relação entre a Teoria de Maslow e Herzberg.



Herzberg buscou evidenciar a diferença existente entre motivação e movimento. Ele chamou todos os fatores que servem apenas de estímulo externo à realização das tarefas de "*pebuns*", afirmando que estes fatores geram apenas movimento. A motivação aconteceria apenas quando houvesse a vontade própria do indivíduo de realizar as tarefas. O movimento poderia ser gerado por dois tipos de "*pebun*":

1. "*Pebun*" negativo: ocorre quando o trabalhador recebe um "pontapé no traseiro" (física ou psicologicamente) para executar a tarefa. Nos tempos antigos, isto poderia ser ilustrado pelas agressões físicas feitas aos escravos, para que eles cumprissem suas obrigações. Nos tempos modernos, o "*pebun*" negativo acontece toda vez que o trabalhador recebe broncas, punições ou ameaças para que execute a tarefa.
2. "*Pebun*" positivo: ocorre quando um trabalhador é "seduzido" por alguma forma de incentivo para realizar a tarefa. Na verdade, ele não quer realizar a tarefa, apenas irá executá-la para receber alguma recompensa. Herzberg apontou várias armas de

"sedução" utilizadas nas empresas. Entre elas, destacam-se: redução do expediente de trabalho, salários em espiral, benefícios previdenciários, apoio assistencial, participação nos lucros.

Assim, os "*pebuns*" positivos, normalmente vistos pela empresa como fatores de motivação, apenas gerariam movimento através da prevenção da insatisfação e poderiam ser classificados como fatores higiênicos.

Para Herzberg, a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar a tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho. Em outras palavras, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. O caminho apontado por Herzberg para a motivação é o enriquecimento da tarefa.

Para Hersey, P. e Blanchard, K. H. (1986, p.77) enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho". Percebe-se, assim, que o enriquecimento da tarefa visa a satisfazer as necessidades de estima e auto-realização do trabalhador através de fatores motivadores.

Herzberg elaborou uma metodologia que deve sistematicamente ser utilizada pelos administradores que buscam o enriquecimento das tarefas de seus subordinados. Esta metodologia abrange as seguintes medidas:

1. Escolher os cargos nos quais: a) o investimento feito em engenharia industrial não encareça demais as modificações, b) as atitudes sejam más, c) a higiene esteja ficando muito dispendiosa e d) a motivação faça diferença no desempenho.
2. Encarar esses cargos com a convicção de que podem ser modificados.
3. Fazer um *brainstorm* para elaborar uma lista de modificações que possam enriquecer os cargos.
4. Fazer uma triagem na lista, eliminando sugestões referentes à higiene, e não a real motivação.
5. Fazer outra triagem na lista, eliminando generalidades do tipo "atribuir-lhes maior responsabilidade".
6. Fazer mais uma triagem na lista, eliminando sugestões de lastreamento horizontal.



O lastreamento horizontal refere-se à medida que buscam ampliar o cargo, e não enriquecê-lo, como por exemplo: aumentar a produção esperada por empregado, acrescentar uma tarefa sem significado a outra já existente, fazer a rotação de vários cargos que precisariam ser enriquecidos; eliminar funções mais difíceis para que os empregados possam executar mais intensamente as mais fáceis.

7. Evitar a participação direta do funcionário no planejamento do processo de enriquecimento, pois a sensação de participação resulta apenas em movimento pouco duradouro.
8. Iniciar as primeiras tentativas com experiências controladas.
9. Estar preparado para uma queda no desempenho nas primeiras semanas, decorrentes do natural impacto com as mudanças.
10. Esperar que os supervisores de primeira linha demonstrem alguma apreensão e hostilidade para com as mudanças que estão sendo feitas.

Herzberg, F. W. (1973, p.13) salienta ainda que "nem todos os cargos podem ser enriquecidos, como também nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. [...] O argumento em favor do enriquecimento de cargos pode ser resumido muito simplesmente da seguinte maneira: se você tiver alguém ocupando um cargo, use-o. Se Você não puder usá-lo, livre-se dele, ou pela automação ou pela escolha de outra pessoa com menor capacidade. Se Você não puder usá-lo nem puder livrar-se dele, está enfrentando um problema de motivação".

Michel, S (1994, p. 23) aponta que o valor do trabalho de Herzberg propondo que ele "colocou em evidência a importância dos fatores intrínsecos (conteúdo do trabalho) em relação aos fatores extrínsecos (contexto do trabalho)". Conforme apresentado no quadro 2.3, os fatores intrínsecos tratam-se da verdadeira motivação e diz respeito ao prazer subjetivo, isto é, o prazer oferecido pela experiência do próprio desempenho do trabalho em si.

Porém, os fatores extrínsecos se tratam de dados objetivos e concretos como, por exemplo, o salário recebido, e não se prendem à atividade em si, mas ao resultado dela. São eles: Política Administrativa, Supervisão, Relacionamento com superiores e com os colegas de trabalho, condições de trabalho, salário, segurança e relações com subordinados. Estes fatores estão no ambiente e apenas previnem a insatisfação, ou seja, não motivam.

Quadro 2.3 *Esquema de Herzberg demonstra que o oposto da satisfação é nenhuma satisfação e que o oposto de insatisfação é nenhuma insatisfação.*



Chiavenato, I. (2004, p. 334), apresenta que os fatores higiênicos e motivacionais são independentes, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional”. A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, ou seja, das atividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelo funcionário. E a insatisfação depende dos fatores higiênicos, relativos as ambiente de trabalho, salário, supervisão, todo contexto que envolve o cargo ocupado.

O autor propõe enriquecimento das tarefas que consiste em substituir as tarefas mais simples por tarefas mais complexas, com a finalidade de acompanhar o crescimento individual do trabalhador, oferecendo-lhe condições de desafio e satisfação profissional. Essas mudanças impactam no aumento da produtividade. Porém, como efeito negativo à maior concentração nas tarefas enriquecidas, surge como exemplo: ansiedade, conflitos quando não são bem sucedidas, sentimento de exploração e redução no relacionamento com os colegas.

## 2.2.6 Teoria da Contingência de McClelland

A teoria contingencial, desenvolvida por David McClelland (1961), após anos de experiências em diversos lugares do mundo e inspirada nos trabalhos de Henry Murray, obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando um modelo baseado em três variáveis: necessidade de realização, de afiliação e de poder.

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

Conforme apresentado no quadro 2.4, retirado de Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C., (2004, p. 103-104) apresenta um conjunto de características que permitem avaliar qual a necessidade mais dominante em cada indivíduo.

Quadro 2.4 *Caracterização dos motivos de Sucesso, Afiliação e Poder proposto pela teoria contingencial.*

Motivos	O indivíduo...
Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.</li> <li>• Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.</li> <li>• Responde positivamente à competição.</li> <li>• Toma iniciativa.</li> <li>• Prefere tarefas que cujos resultados possam ser diretamente responsáveis.</li> <li>• Assume riscos moderados</li> <li>• Relaciona-se preferencialmente com peritos.</li> </ul>
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura relações interpessoais fortes.</li> <li>• Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.</li> <li>• Atribui mais importância às pessoas que às tarefas.</li> <li>• Procura aprovação dos outros para suas opiniões e atividades.</li> </ul>
Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura controlar e influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitam exercer essa influência.</li> <li>• Tenta assumir posição de liderança espontaneamente.</li> <li>• Preocupa-se com o prestígio.</li> <li>• Assume riscos elevados.</li> </ul>

Para McClelland, a necessidade de realização é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional. O desejo de realização é controlado por diversas forças

como a necessidade de ser aprovada socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades.

Já a necessidade de poder é de ter de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

A necessidade de afiliação é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Como exemplo, pode ser citado: amizade.

### **2.2.7 Teoria das Expectativas de Vroom**

A Teoria das Expectativas, ou *Expectância*, sobre motivação procuram responder às perguntas sobre como é ativado o comportamento individual, como é dirigido, mantido ou como termina.

Tanto a teoria de Maslow quanto a teoria de Herzberg estão baseadas na hipótese de que sempre há uma melhor forma de motivar as pessoas, seja através da satisfação da necessidade predominante, seja através do enriquecimento do cargo. Segundo estas teorias, as pessoas, em qualquer situação, podem ser motivadas da mesma forma se suas necessidades predominantes forem às mesmas.

Victor H. Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.

Para Victor Vroom, motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos.

Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

1. Expectação, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, os objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho.

Exemplo: quando um trabalhador tem como objetivo a promoção de cargo, e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, a motivação deste para o trabalho será fraca.

2. Instrumentalidade, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho, benefícios sociais. Vroom ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.
3. Valência, que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para um trabalhador, que não se sentirá motivado, e, ao contrário, ter muita importância para outra pessoa, que terá uma motivação forte.

Estes três aspectos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas no trabalho. Porém, quando um dos elementos está ausente, a motivação torna-se fraca. No entanto, quando as três forças estão presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade e alta valência) a motivação é alta. A Teoria de Vroom leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

A Teoria da Expectância pode ser apresentada, em termos de equação, através a seguinte fórmula matemática para se definir a motivação:

$$\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valor}$$

Significa que todos os termos têm que ser maiores do que zero, onde nenhum dos fatores pode estar ausente. Vroom enfatiza a importância de se analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma compensação.

Por exemplo, um jovem profissional pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo fato de que esse aumento vai permitir a ele casar-se.

Isso mostra que motivação não é um processo e varia de indivíduo a indivíduo, em função de seus objetivos pessoais.

Para Steers, R. e Porter, L. W. (1983, p. 73) ao abordarem a Teoria da Expectância de Vroom, lembram que os indivíduos ao receberem uma atividade antes de executá-las se perguntam de forma consciente:

1. Se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado, que é a expectativa;
2. Se aqueles resultados conduzirão a outros resultados, que é a instrumentalidade;
3. Se tais resultados têm valor, que é a valência;

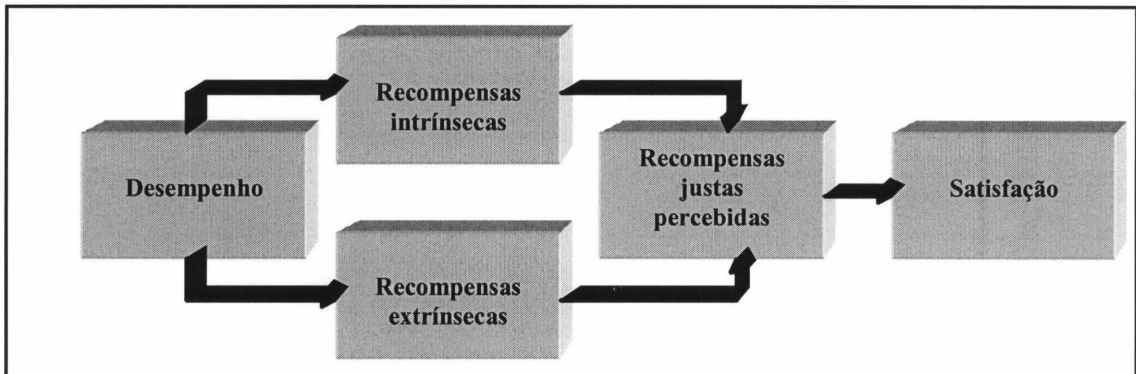
Contudo, quando os empregados vêem como as suas necessidades e valores pessoais podem ser atendidos pelo trabalho atribuem valor a ele. Considerando que cada pessoa pode conscientemente e racionalmente trabalhar em prol da sua própria satisfação motivacional, a sensibilidade dos seus líderes é considerada como indispensável no auxílio desta busca. Conforme afinal Bergamini, C. W. (2008, 76) “Devido ao caráter consciente da motivação e que as pessoas não aceitam ser manipuladas, portanto seus líderes devem ser autênticos.”

### **2.2.8 Modelo de Porter e Lawler**

A partir da teoria das expectativas de Vroom (1964), Lyman W. Porter e Edward E. Lawler III (1968) desenvolveram um modelo mais completo sobre motivação. Esse modelo, sintetizado na figura 2.3, defende que o esforço que o indivíduo está disposto a realizar depende do valor que o mesmo atribui à recompensa e à probabilidade desta se realizar.

Certo, S. C. (2003, p. 347) afirma que a teoria de Porter e Lawler aceita as premissas de que “as necessidades sentidas determinam o comportamento humano e que o esforço despendido para realizar uma tarefa é determinado pelo valor percebido das recompensas que resultarão de sua conclusão e da probabilidade de que essas recompensas se materializem.”

Figura 2.3 *Modelo de Porter e Lawler*



O funcionamento do modelo de Porter e Lawler, diz:

1. O esforço que o indivíduo está disposto a fazer, isto é, a intensidade da motivação, depende do valor que o mesmo atribui à recompensa e da probabilidade, que ele julga existir, da mesma se concretizar.
2. O valor atribuído à recompensa é determinado pelas recompensas extrínsecas (por exemplo, condições de trabalho e status) e intrínsecas (por exemplo, sentimento de realização ou auto-realização), que resultam da satisfação de uma necessidade quando a tarefa é realizada e o objetivo é atingido.
3. O nível de desempenho do indivíduo no cumprimento de determinada tarefa é função de duas variáveis: a percepção do que é necessário para desempenhar bem a tarefa e sua capacidade para executá-la.
4. A percepção individual da justiça das recompensas influencia a intensidade da satisfação resultante dessas recompensas. Geralmente, quanto mais equitativas forem, na percepção do indivíduo, as recompensas atribuídas pelos gestores, maior é a satisfação resultante.

### 2.2.9 Teoria ERG de Alderfer

A teoria ERG, também conhecida como ERC, traduzida para o português, proposta por Clayton Alderfer (1969), com base na teoria das necessidades de Maslow. Esta teoria também defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos

trabalhadores, mas ao contrário dos cinco níveis que Maslow apresenta, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por via de agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. A relação entre estas categorias e o esquema de Maslow é óbvia, conforme apresentado no quadro 2.5.

Quadro 2.5 *Comparação entre a teoria de Maslow e Alderfer.*

Maslow	Alderfer
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	Necessidades de existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	Necessidade de relacionamento
Necessidade de auto-realização	Necessidade de crescimento

Na figura 2.4 ilustra o esquema representativo da teoria ERG de Alderfer, no qual descreve as três categorias de necessidades em:

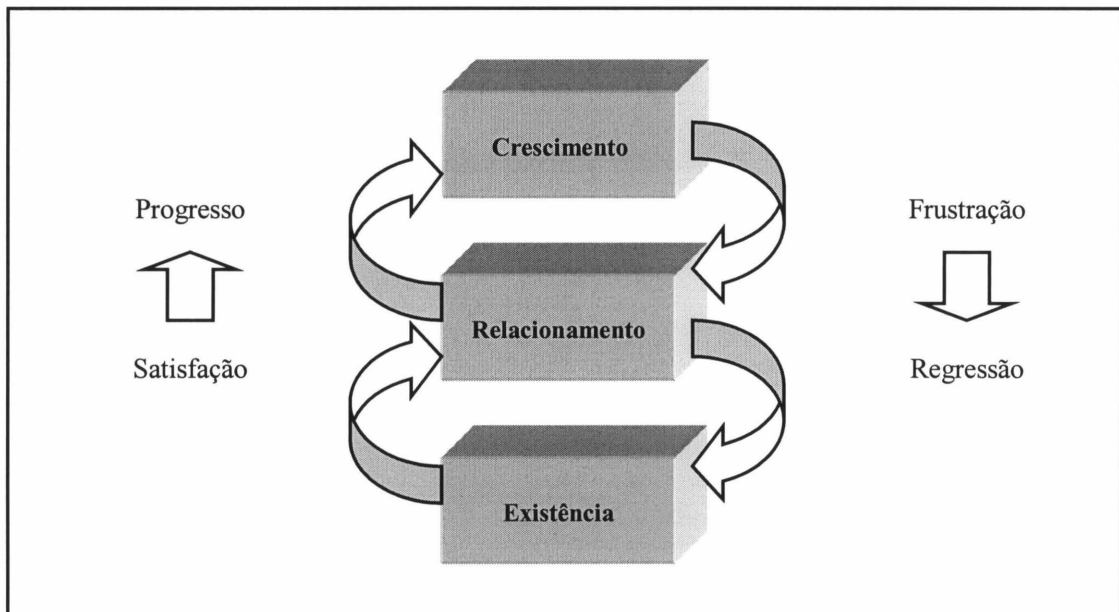
1. Necessidade de existência: (Existence) que compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento, entre outros.
2. Necessidade de relacionamento: (Relatedness) corresponde às necessidades sociais e de estima de Maslow, desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, incluindo família.
3. Necessidade de crescimento: (Growth) que inclui as necessidades de auto-realização, exemplo: desejos de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades de desenvolvimento pessoal.



Alderfer também acreditava que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.

Por exemplo, um empregado frustrado nas suas necessidades de crescimento pode ser motivado a satisfazer as necessidades de relacionamento de nível inferior. Trabalhadores que viram goradas as suas expectativas de maior autonomia e responsabilidade afirmam que ter amigos no trabalho e encontrar-se com eles fora da empresa era das coisas mais importantes da vida deles.

Figura 2.4 *Representação da Teoria ERG*



### 2.2.10 Teoria das características das funções de Hackman e Oldham

O trabalho de identificação de fatores de motivação no trabalho foi continuado por Hackman e Oldham e criaram o chamado modelo das características da função.

Hackman e Oldman (1980) chegaram à conclusão que são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação:

1. Variedade: uma função será tanto menos variada quanto mais consistir numa repetição rotineira de atividades; esta característica refere-se ao grau de exigência no que diz respeito ao uso de competências, atividades e conhecimentos diversificados.
2. Identidade: o grau em que a função requer a execução de um trabalho identificável com princípio e fim, e que origina um resultado visível.

Um exemplo de uma função com elevado grau de identidade é o trabalho do artesão que produz uma peça na sua totalidade e, por ter produzido do princípio ao fim que lhe confere esse nível de identificação com ele próprio.

3. Significado: diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja de dentro ou fora de uma organização; quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.
4. Autonomia: o nível de independência no planeamento do trabalho e na respectiva forma de organização.
5. *Feedback*: a quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução da tarefa e os níveis de desempenho alcançados.

Para Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C., (2004, p. 116) “a presença ou ausência de uma destas cinco características pode ser determinada através de um questionário padronizado chamado JDS (*Job Diagnostic Survey*)” incluído no livro dos autores. Os resultados obtidos podem servir para calcular o potencial motivador da função através da fórmula apresentada em seguida:

$$\text{Potencial Motivador Da Função} = \frac{(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{significado})}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}$$

Conforme Cunha M., Rego A., Cunha R., Cardoso C., (2004, p. 117) para Hackam e Oldman designam três estados psicológicos críticos:

1. Significado experimentado: o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito, decorre da variedade, identidade e significado da função.
2. Responsabilidade experimentada: decorre do grau de autonomia pressentido, mede o quanto um individuo se sente responsabilizado pelos resultados do trabalho.
3. Conhecimento dos resultados: o grau em que a pessoa se apercebe o quão eficazmente está a realizar o trabalho; é função do *feedback*.

Para que a relação entre as características da função e os resultados recorrentes dessas características possa ser efetivada, existe uma variável moderadora importante: as necessidades de crescimento. Pessoas com maior necessidade de crescimento respondem mais positivamente à presença das cinco características do modelo obtendo níveis de produtividade mais elevados.

Outra variável importante é a capacidade da pessoa em responder às exigências do trabalho, e o grau de satisfação com o contexto em que trabalham. De fato, pessoas com capacidades inferiores ao requerido para o correto desempenho da tarefa, por muito motivadas que estejam não conseguem alcançar os níveis de desempenho pretendidos assim como se sentir insatisfeito com o salário responderá de forma mais negativa às características da função.

Em resumo, o sucesso de um programa de enriquecimento de funções depende fortemente do contexto em que a função está inserida. Por exemplo, um ambiente de descontentamento com salários ou de insegurança de emprego a probabilidade de sucesso de intervenções deste gênero é menor, pois os funcionários estão mais preocupados com os fatores higiênicos que os motivadores.

A figura 2.5 ilustra o esquema representativo da teoria das características da função.

Figura 2.5 Representação da Teoria das características da função



### 2.2.11 Teoria Z de Ouchi

A Teoria Z, defendida nos tempos atuais por William Ouchi, traz uma grande contribuição para as teorias da administração, esta teoria fundamenta-se em preceitos e comportamentos vividos principalmente nos países orientais, como o Japão, Coréia e Taiwan.

Ouchi propõe em sua teoria uma prática que redescobre o *homem*, a partir do momento que lhe abre a imaginação, permite liberdade de expressão e participação na vida das empresas. Enfatiza que o sucesso das administrações está ligado à motivação humana e não simplesmente na tecnologia dos processos produtivos. As máquinas são ferramentas sofisticadas a serviço do homem precisando sempre de aperfeiçoamentos do próprio homem.

Os conceitos difundidos pela teoria são tirados do dia a dia das organizações orientais e também já dos ocidentais, e o resultado é a conquista de estabilidade no emprego, remuneração mais condizente, satisfação de participação nos problemas e sucesso das organizações.

Os onze conceitos da teoria de Ouchi são:

1. O homem quer participar, o maior patrimônio é próprio homem;
2. O homem é criativo;
3. O homem quer ser original;
4. O homem quer liberdade;
5. O homem quer ter iniciativa;
6. O homem é responsável;
7. O homem quer estabilidade;
8. O homem busca uma qualidade de vida melhor sempre;
9. O homem está sempre insatisfeito;
10. O homem não é individualista;
11. A coerência e a estabilidade do grupo é a segurança do indivíduo.

Na Teoria Z, o conceito de hierarquia de linha não foi esquecido, porém já não representa tanto peso na balança da administração. Qualquer empregado, ou melhor, um grupo de empregados se reúne e questiona: os métodos, os processos, as rotinas, os obstáculos, os custos, entre outros; e sugerem mudanças, mudanças estas que racionalizam a vida comum do dia-a-dia. A melhoria individual de cada parte irá proporcionar a melhoria do todo.

A principal característica desta teoria é no processo de tomada de decisão, se caracteriza por:

1. É participativo e consensual.
2. Toda a equipe é consultada e deve chegar a um consenso, resultado de longa tradição de participação e envolvimento dos membros na vida da organização.

Na tomada de decisão, todos os consultados devem aceitar as seguintes afirmações:

- ✓ Acredito que você compreendeu meu ponto de vista.
- ✓ Acredito que compreendo seu ponto de vista.
- ✓ Quer eu prefira ou não esta decisão, eu a apoiarei, porque ela foi alcançada de um modo aberto e justo.

3. O empregado é vitalício, existem estreita vinculação e participação através do trabalho em equipe.
4. A produtividade é uma questão de organização social.
5. O aumento de produtividade não virá da implantação de um trabalho mais árduo, mas de uma visão cooperativa do trabalho e associada à confiança.
6. Realça o senso de responsabilidade comunitária como base para a cultura organizacional.

### **2.3 Produtividade**

O conceito de produtividade, para Macedo, M. M. (2002, p. 19) “se relaciona à capacidade da empresa gerar produto no seu processo produtivo. A eficiência desse processo não se restringe ao mundo da produção.”

O autor afirma que esse conceito vai além dos aspectos restritos ao processo de produção, pois a geração de valor também depende fundamentalmente das demais etapas do processo produtivo: a compra de bens e serviços intermediários e a venda dos bens e serviços que a empresa produz.

Macedo complementa (2002, p. 20) que “se a estratégia de compras da empresa (quantidade, qualidade, relação com fornecedores, etc.) é inadequada e/ou a sua estratégia e resultados de mercado (logística de distribuição, volume de vendas, mark-up, market share, relação com clientes, entre outros) são problemáticos, a eficiência de seu processo produtivo pode ficar comprometida, apesar da excelência que possa ter no seu processo de produção.”

O conceito de produtividade vai além dos aspectos restritos ao processo de produção, pois a geração de valor também depende fundamentalmente das demais etapas do processo produtivo.

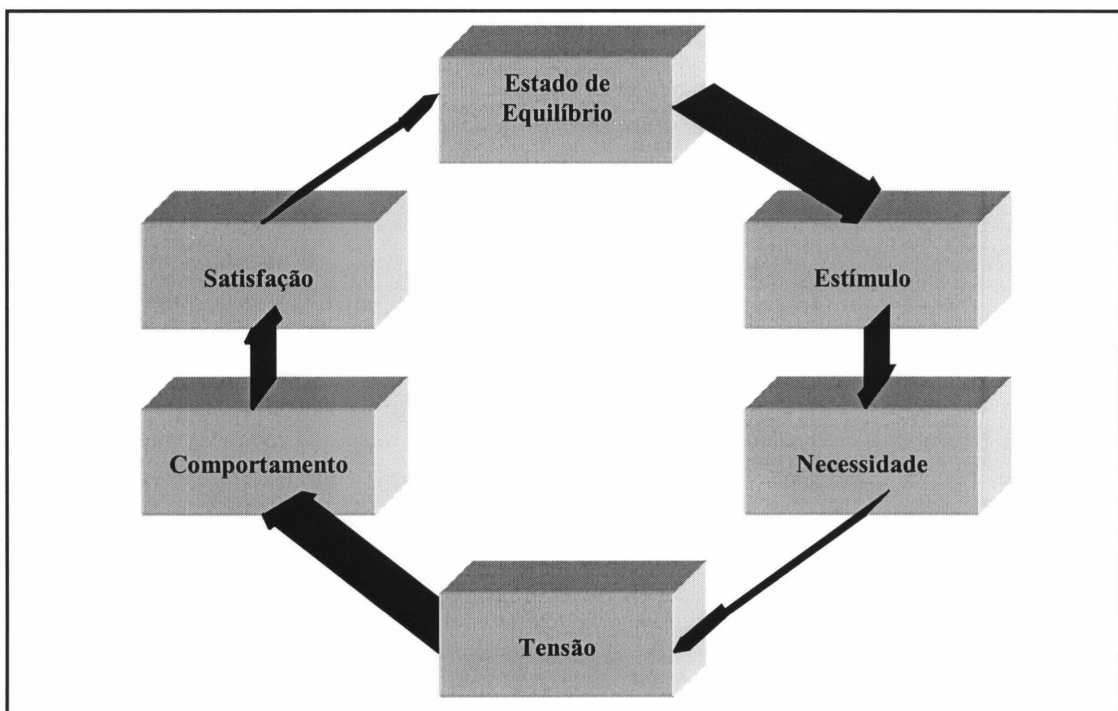
## 2.4 Ciclo motivacional

Para alguns autores, o sinônimo de motivação é necessidade, isto é, quanto maior a necessidade não atendida, maior a motivação. Mantendo esta visão, satisfação passa a ser considerada o oposto à motivação.

Os autores Steers, R e Porter, L. W. (1983, p. 4) afirmam que motivação é constituída através de uma “cadeia de eventos, tendo em vista o desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio por acreditar-se que certas ações deveriam servir a esse propósito.” Ao se referirem que os indivíduos agem de maneira pela qual acreditam serem levados até o objetivo desejado. A figura 2.6 apresenta o ciclo motivacional.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o individuo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Figura 2.6 *Ciclo motivacional*





Por mais que se queira, não se consegue colocar dentro de uma pessoa qualquer tipo de necessidade, nem mesmo a própria pessoa consegue controlar certas necessidades. Em muitos casos a necessidade é uma força soberana que nem o próprio indivíduo consegue dominar.

A grande dificuldade de identificar qual é a necessidade pelos quais os indivíduos se põem em movimento em busca de determinados objetivos é que estas não são observadas de maneira direta, só se consegue inferir que elas a partir da observação de comportamentos mais evidentes.

Por este motivo, se pode afirmar que não se consegue motivar ninguém. As pessoas já trazem dentro de si expectativas próprias que têm o potencial de ativar a busca de determinados objetivos já anteriormente estabelecidos pelo indivíduo.

Ao considerar que cada indivíduo é uma unidade, as necessidades e os objetivos serão certamente diferentes para cada um deles, por mais que pertençam ao mesmo grupo. Cada indivíduo procura o melhor nível de satisfação para suas necessidades, minimizando os resultados negativos que possam trazer sofrimento ou frustração.

## **2.5 Motivação**

Bergamini, C. W. (2008, p. 8) cita que:

“Todas essas teorias que privilegiam apenas um fator de motivação, seja ele o dinheiro, o relacionamento social ou a auto-realização aos poucos foram se mostrando insuficiente como explicação capaz de oferecer maior segurança e abrangência em termos de escolha da melhor filosofia administrativa de pessoas. Muitas evidências mostram que não é suficiente considerar apenas o homem em si para concluir a respeito daquilo que o motiva. Trata-se de um ser mais complexo do que aquilo que previram as primeiras teorias a respeito da motivação humana.”

Tudo isto mostra que o estudo da motivação deve levar em conta um número maior de variáveis. A resposta para tanto não é tão simples e nem tão direta. Com base nas teorias acima apresentadas, se pode identificar que os fatores extrínsecos, ou seja, externos ao indivíduo não são eficientes quando são utilizados para motivá-los, pois quando utilizado são recebidos pelos trabalhadores como fatores condicionadores, ou de controle. Ao contrário, os fatores intrínsecos, que estão dentro do indivíduo, estes sim podem ser considerados realmente fatores motivacionais.

Conforme afirma Bergamini, C. W. (2008, p. 13) “A experiência prática mostra que as pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas extrínsecas, no geral, apresentam desempenho pior do que aquelas que estão intrinsecamente motivadas pela tarefa em si”.

Anteriormente buscou-se responder ao desafio de descobrir o que fazer para motivar os trabalhadores, hoje à preocupação mostra estar tomando outro rumo bem diferente. Passa-se a considerar que cada um já traz dentro de si algum potencial de motivação e que o mais produtivo é desbloqueá-lo.

É importante apresentar que no trabalho os fatores extrínsecos, tais como salário, segurança, política organizacional, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas sintam-se mais confortáveis, isto é mais satisfeitas, mas não é a sua presença que desperta ou causa a motivação.

A motivação para o trabalhador depende do significado que cada qual atribui para ele. Partindo sempre das expectativas individuais, acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa possa representar um elo natural. Assim sendo, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada um possa exercer com naturalidade seu poder criativo, atendendo

seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. Neste contexto a motivação é considerada como um dinamismo interior.

### 2.5.1 Aplicação da motivação em empresas

A definição de motivação focada na organização, que de uma maneira muito simples, porém bem clara, exprime o conceito: “Vontade para fazer um grande esforço para conseguir os objetivos da organização, condicionado pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade pessoal”.

Esta definição destaca aspectos explícitos ou implícitos. Eles são:

1. Esforço, energia gerada pelo indivíduo, que deve ser encaminhado para a obtenção de um bom rendimento de trabalho.
2. Necessidades (carências), que alteram o equilíbrio das condições físicas e/ou psíquicas das pessoas.
3. Desejos (impulsos intencionais), gerados pelas necessidades.
4. Objetivos, para os quais estão dirigidos os impulsos para satisfazer as necessidades.

Devido os termos motivação e satisfação, em alguns momentos parecem se confundirem, no quadro 2.6 é apresentado às principais diferenças entre estes conceitos.

Quadro 2.6 *Diferenças entre motivação e satisfação.*

Satisfação	Motivação
É o prazer experimentado quando conseguimos satisfazer o desejo.	É o impulso e o esforço para satisfazer um desejo ou um objetivo.
É posterior ao resultado	É anterior ao resultado.

A motivação originada pode estar dirigida para o aumento do trabalho ou para a sua diminuição, dependendo dos fatores que estiverem imperando. Podem inspirar para o primeiro caso:

- ⇒ O desejo de ser promovido.
- ⇒ O propósito de realizar um bom trabalho.
- ⇒ Desejos econômicos ou outros.
- ⇒ O desejo de aprender.
- ⇒ O medo de perder o emprego.
- ⇒ O convencimento de que seu trabalho vale à pena.

Entre os elementos negativos, pode se exemplificar o aparecimento de:

- ⇒ Problemas de relações com os subordinados.
- ⇒ Dificuldades ou complicações com o serviço.
- ⇒ Inércia para não trabalhar

Estes aspectos não são os únicos que influenciam a motivação. Não obstante isso, o xis do assunto consiste em elevar os aspectos que originam o efeito positivo e eliminar ou diminuir ao mínimo aqueles que potencializam o efeito negativo ou, de outra maneira, tornar compatíveis os objetivos da organização com as necessidades pessoais.

McGregor, D. (1980, p. 48) alerta que quando alguém não se sente atendido em suas necessidades pessoais no trabalho, haverá “indolência, passividade, má-vontade em aceitar responsabilidade, resistência a mudança, tendência a aderir aos demagogos e exigências exageradas de benefícios econômicos”, na medida em que as pessoas sintam-se “privadas de oportunidades para satisfazerem, no trabalho, aquelas necessidades que lhes são importantes”.

Michel, S. (1994, p. 11) afirma que “a gestão da motivação diz respeito, sobre tudo, às práticas das quais as organizações se servem do que às expectativas dos indivíduos”. A autora complementa mais adiante em seu livro (1994, p. 93) que “a motivação leva a agir e esse prazer de agir em si mesmo representa uma espécie de aposta” ao afirmar que esta possa via a ocorrer ou não.

Michel, S. (1994, p. 93) aponta que a “empresa é a mais ameaçada pela ausência de motivação no trabalho”, referendo-se que as organizações têm objetivos quantitativos e qualitativos de produtividade, que podem ser prejudicados pelos empregados desmotivados.

Quando se deseja atingir a motivação consciente no ambiente de trabalho, visando melhorar a produtividade, é necessário garantir que os padrões de desempenho sejam possíveis de atingir, que as pessoas tenham as habilidades necessárias e estejam com vontade de agir, expressando um comportamento que as leve a este desempenho.

A organização é responsável em articular metas com clareza, eliminar os fatores que possam gerar ruídos e que possam trazer descontentamento aos trabalhadores.

Dentre as principais atribuições do gerente, blindar a equipe pode ser destacada, para que possam desempenhar suas atividades. Para os gerentes é importante que se consiga transmitir com clareza o que precisa ser feito e criar os impulsos nos colaboradores para agirem a qualquer momento.

Bergamini, C. W. (2008, p. 36), ao se referir à motivação dos indivíduos no contexto organizacional, afirma que a principal interação é através do líder. “Sabe-se que a eficácia deste líder está ligada à forma positiva pela qual o seguidor o considera.” A autora ainda adverte que “caso este líder não consiga facilitar a chegada aos objetivos almejados pelo seguidor, logo perderá a posição de alguém que mereça ser seguido, gerando assim ressentimentos nos seguidores, passando a ter sua eficácia enquanto líder seriamente comprometida.”

Quando o líder possui conhecimento das necessidades individuais de cada seguidor, ele estará em condições de auxiliá-los no processo de satisfazer suas necessidades. O papel do líder passa a ser de orientador, fazendo com que os seguidores identifiquem que seus objetivos individuais serão atendidos através dos objetivos da organização. Promovendo as próprias necessidades, valores e aspirações do seguidor.

Bergamini, C. W. (2008, p. 37) ainda afirma que “o desrespeito à individualidade motivacional não somente precipita um clima generalizado de frustração, como também representa o alicerce sobre o qual se apóia vigorosamente a rigidez organizacional.” A autora lembra que “à medida que o atendimento das expectativas individuais se torna realidade, a rigidez cede lugar a atitudes típicas de criatividade tão características daqueles que estão realmente atravessando momentos positivos de estímulos e concretização da verdadeira motivação.”

Ao observar as pessoas trabalhando, tornam-se evidentes seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho para completarem suas tarefas. Outras menos pontuais tendem a realizar seus afazeres sem

grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar.

O bom desempenho depende do quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e a tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, entre outras.

Muitas obras literárias descrevem sobre as características comportamentais típicas do funcionário motivado e muito mais ainda sobre o funcionário desmotivado. Mas nem sempre o que está no papel corresponde à realidade. O terreno da motivação é ainda nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre motivação, não existem ainda conclusões cientificamente comprovadas sobre o assunto. As ciências humanas carecem do rigor e do determinismo das ciências físicas.

Funcionários motivados são avidamente procurados pelas empresas. E essas organizações nem sempre criam condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas, trazendo assim, interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem empregados motivados, mas não sabem como motivá-los. Nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou à intenção, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. Segundo Chiavenato, I. (2002, p. 171):

“Ainda não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pela qual certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantêm ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor.”

Por outro lado, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas podem utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não ser para outra. O que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessar depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. Para Chiavenato, I. (2002, p. 172):

“A motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida para o bom funcionamento da organização e a satisfação dos colaboradores, fazendo com que todos realizem suas funções propiciando melhor rendimento das tarefas exigidas. No ambiente organizacional é de fundamental importância que todos se respeitem, no sentido literal da palavra, fazendo com que o trabalho flua de uma maneira agradável e que todos possam sentir-se motivados e desempenhar cada vez melhor suas tarefas em seus trabalhos.”

Nessa relação entre motivação e trabalho, o Gerente tem um papel fundamental. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um impulsionador do comportamento humano. Como afirma Spector, P. E. (2002, p. 57) “uma das metas básicas de todos os gerentes é motivar os trabalhadores a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível”.

## **2.5.2 Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho pode ser definida como um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores, segundo Locke (apud Coda, R. 1986, p. 8):

“[...] a satisfação no trabalho é então um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e não um determinado padrão de comportamento ou atividade. Representa dessa forma, essencialmente, uma atitude do indivíduo em relação a seu trabalho.

Assim como qualquer outra atitude, reúne um conjunto complexo de cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais.”

A satisfação no trabalho também é conceituada como um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêm seu trabalho e está atrelada a um fator extrínseco, ligada a aspectos como salário, benefícios, relacionamento com colegas, condições de trabalho, estilo de liderança, entre outros.

A percepção que o funcionário tem sobre as atividades desenvolvidas por ele em seu local de trabalho, se elas atendem ou facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados

importantes, e se esses valores são compatíveis com as suas necessidades, pode determinar um sentimento de satisfação no trabalho.

A avaliação positiva ou negativa de satisfação, para Robbins, S. P. (1999), pode ser determinada pelos seguintes fatores: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições de trabalho apoiadoras e colegas que dão apoio.

É difícil medir a satisfação no trabalho, pois ela se refere a uma avaliação feita por um funcionário em particular de sua situação de trabalho, mas também pode se referir ao nível geral de atitudes dentro de um grupo. Ela é medida através das percepções/sentimentos que os funcionários expressam a respeito da realização de seus valores quanto ao trabalho, sendo a satisfação a diferença entre o que ela necessita e o que ela recebe.

Já a satisfação no trabalho, para Lawler e Porter (1966 apud Coda, R. 1986, p. 16), vai depender da discrepância entre aquilo que é recebido e aquilo que deveria ser recebido. A medida de satisfação é dada pelo quanto o indivíduo acha que deveria estar recebendo da organização em troca daquilo que realiza como trabalho.

A satisfação depende do grau de participação que as pessoas têm nas decisões que as afetam. Os indivíduos desejam participar das organizações, e quando criados os canais, a participação vai acontecer, e assim terminará ocorrendo o aumento da produtividade e o atendimento das metas da organização e, conseqüentemente, a satisfação no trabalho.

Conforme a teoria da equidade, cujo principal teórico é J. Stacy Adams, a satisfação no trabalho irá depender do equilíbrio entre o que o indivíduo recebe como resultado do trabalho e aquilo que ele traz para o trabalho. A percepção do equilíbrio que outros funcionários tomados como referência trazem e recebem do trabalho é também considerada crítica dentro desta abordagem (Coda, R. 1986, p. 21).

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

Quanto maior é a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida



familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Os dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

Ao separar os conceitos de motivação e satisfação, segundo Coda, R. (1997, p. 97), é identificado que motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. Satisfação é uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam estar atendidas - e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado - no ambiente de trabalho. São esses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado “clima organizacional”, que nada mais é do que um indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Deci, E. (1998, p. 40), explica que “qualquer ocorrência que diminua a sensação de autonomia das pessoas que se faz sentir-se controladas, deve diminuir a motivação intrínseca”. Afirmado a seguir que o controle “provavelmente pode ter outras conseqüências negativas.”

Um dos grandes problemas que as organizações enfrentam é assegurar a cooperação do pessoal, a fim de alcançar os objetivos. Essa cooperação e a vontade dos funcionários em trabalhar dependem das relações interpessoais e de satisfação social entre os membros do grupo.

Para Certo, S. C. (2003, p. 348), muitas empresas colocam uma ampla gama de programas de remuneração baseados em dinheiro à disposição dos funcionários como forma de incentivo/motivação. Entretanto, “uma organização pode manter seus funcionários comprometidos e motivados por meios não monetários, como por exemplo, uma política de promoção interna”. O autor, seguindo a teoria de que os funcionários sentem-se descontentes quando sabe que seu trabalho dedica-se a produzir um produto de má qualidade, mesmo que estes possam receber certas vantagens econômicas.

### **2.5.3 Qualidade de vida no trabalho**

Toda esta reflexão sobre a influência determinante dos recursos humanos na produtividade, tendo o homem como elemento fundamental para o sucesso de cada organização, leva a considerar que determinada satisfação também indica a respectiva motivação que, conforme Eda Conte Fernandes (1996), também constitui a base da qualidade de vida no trabalho.

Para Eda Conte Fernandes (1996), Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma expressão a qual não se pode atribuir uma definição consensual, pois este conceito englobaria, além dos atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento das necessidades e aspirações humanas, a humanização do trabalho e a responsabilidade social da empresa.

A revisão da literatura sobre o tema mostra que, embora os autores usem diferentes enfoques para conceituar qualidade de vida no trabalho, há algo que parece comum a todos: uma abordagem que se volta para a conciliação dos interesses dos indivíduos e das organizações e que ao mesmo tempo melhora a satisfação do trabalhador e melhora a produtividade da empresa (Fernandes, E. C., 1996, p. 8).

Uma das dificuldades para investigar a qualidade de vida no trabalho, de acordo com Quirino e Xavier (apud Fernandes, E. C., 1996, p. 46), é a “diversidade das preferências humanas e diferenças individuais, dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá às suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional”.

Para Roberto Kanaane (1995), a qualidade de vida no trabalho é uma interação entre conjuntos de fatores individuais e situacionais. Kanaane, P. (1995, p. 75) aponta como fatores individuais dentre outros, as necessidades, os impulsos, as expectativas, os desejos e os valores. O autor define como fator situacional entre eles a tecnologia, os fluxos de trabalho, os sistemas de recompensa, as condições econômicas e políticas e a organização do trabalho.

Kanaane, P. afirma que os fatores individuais e situacionais estão relacionados com o desenvolvimento organizacional e voltados para aspectos de satisfação no cargo e valorização do trabalho. Como argumento para sua afirmação, aponta indicadores de qualidade de vida no trabalho normalmente adotados: remuneração justa, ambiente seguro e saudável, possibilidade de crescimento e segurança, autenticidade, relevância social, espaço para lazer e família e metas de auto-realização.

Para Rensis Lippitt (1978 apud Fernandes, E. C., 1996, p. 45), a qualidade de vida no trabalho está ligada às situações em que os indivíduos possam satisfazer suas necessidades pessoais, envolvendo segurança, significação do trabalho, recompensa, reconhecimento pelo trabalho executado, com oportunidade de melhoria das suas habilidades.

Dessa forma, conclui-se que existem fatores intervenientes na qualidade de vida das pessoas quando em situação de trabalho e que, dependendo do seu competente gerenciamento, proporcionarão condições favoráveis ao alcance de maior nível de satisfação e melhor desempenho e produtividade (Fernandes, E. C., 1996, p. 75).

## **2.6 Gerentes de Projetos e motivação**

Motivação e emoção provêm do verbo latino *movere*, que significa mover-se. Ambas indicam um estado de despertar do organismo. O motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa, ou desperta, comportamento usualmente ao cumprimento, ou satisfação, da necessidade da qual a ativou.

Bergamini, C. W. (2008, p. 208) afirma que “nada há de mais desmotivador do que tentar motivar alguém.”, a autora complementa que “muito facilmente as pessoas caem na tentação de abraçar a idéia de que a grande responsabilidade dos responsáveis pelas pessoas nas organizações seja motivar o seu pessoal”. Ela ainda define que “a motivação representa uma fonte autônoma de energia, não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior.”

Para Freitas, C. M. F. (2006, p. 49) o modelo de Porter e Lawler de 1968, embora mais complexo, tem sido considerado o mais adequado para a explicação do sistema de motivação dos indivíduos. A lógica do modelo está na constatação de que a motivação não é uma simples questão de causa e efeito e, portanto, os esquemas de recompensas aos empregados devem ser analisados com cuidado.

A palavra *produtividade* é empregada, atualmente, por milhões de pessoas das mais diversas procedências, cujo denominador comum é seu interesse em conseguir melhorar o rendimento do trabalho. Está claro que tal rendimento envolve uma série de fatores, tais como qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas; atualização tecnológica utilizada; habilidade profissional dos empregados; condições ambientais de trabalho, entre outros.

Contudo, entre todos esses fatores, um destaca-se sobremaneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas. É a esse fator determinante de maior eficiência das tarefas pessoais que dá o nome de "produtividade de trabalho", à qual depende exclusivamente da motivação interior do indivíduo.

De nada adianta dispor de todas as condições materiais e equipamentos necessárias para o desenvolvimento de softwares se não houver um sincero e íntimo desejo ou entusiasmo daqueles que põem a “mão na massa”. Se o empregado estiver motivado e disposto a se dedicar na empresa, firmando um compromisso, certamente, gerará maior produtividade.

Na busca do alinhamento de objetivos, provavelmente, nenhum gerente de projeto ou administrador seguirá exclusivamente uma das teorias comportamentais para motivar e

satisfazer seus funcionários. Porém a psicologia e grande parte das teorias apresentam que se o valor profissional dos funcionários for reconhecido, iniciará um processo de motivação que proporcionará seu melhor desempenho na organização, gerando melhores resultados.

Mas para tanto, as empresas terão que proporcionar um ambiente favorável a motivação, eliminando, se possível, todos os fatores que possam gerar insatisfação. No quadro 2.7 estão apresentados os principais aspectos motivacionais e desmotivadores dentro de uma empresa, apresentados por Flavia Kahale, citado por Iasuki, D. E. e Araújo, R. R. (2007, p. 146).

Quadro 2.7 *Aspectos motivacionais e desmotivadores dentro de uma empresa.*

Aspectos motivacionais	Aspectos desmotivadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafios</li> <li>• Integração</li> <li>• Oportunidade de crescimento profissional</li> <li>• Estabilidade</li> <li>• Oportunidade de Desenvolvimento profissional</li> <li>• Benefícios</li> <li>• Valorização e Reconhecimento</li> <li>• Imagem da empresa frente ao mercado (Visão de Futuro)</li> <li>• Salário</li> <li>• Participação (Sentimento de ser ouvido pela empresa)</li> <li>• Acesso às novas tecnologias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de desafios</li> <li>• Pouca oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional</li> <li>• Falta de clareza nos critérios utilizados para avaliação. <i>Feedback.</i></li> <li>• Falta de valorização e reconhecimento pela empresa</li> <li>• Relação com a liderança</li> <li>• Falta de autonomia</li> <li>• Falta de visão do todo.</li> <li>• Baixo sentimento de participação.</li> <li>• Sentimento de pouco acesso à informação</li> <li>• Processos internos difíceis / excesso de burocracia.</li> </ul>

Com isto, a produtividade só pode, então, ser aumentada mediante uma mudança interior de todos aqueles que participam do processo de produção, seja na etapa de desenvolvimento de softwares, como suporte e atendimento ao cliente ou no momento da implantação e treinamento dos sistemas em instalação.

Ressalta-se então, que o fator humano, quando lhe é dado o devido valor, tem muito a oferecer a empresa em termos de produtividade. Pois mesmo que as empresas utilizem os mais novas tecnologias e equipamentos modernos para o desenvolvimento das atividades, são os funcionários que estão no seu processo produtivo e criativo; que ditam o ritmo de trabalho,

e se o funcionário estiver motivado irá buscar o melhor desempenho no que lhe compete à responsabilidade.

Um significativo fator de melhoria na produtividade das empresas é as pessoas motivadas, de forma que elas passem a desejar sempre melhores condições de vida e trabalho. Cada trabalhador deve sentir que seu esforço não é em vão, que o mesmo será reconhecido e valorizado. Que seu esforço foi parte importante no contexto da organização.

O empregado espera que o seu desempenho seja reconhecido e aprovado pelos outros; de início pelo seu chefe imediato, em seguida pelos seus superiores e colegas. Ele deve sempre sentir a relação entre ele e o produto desenvolvido no sentido do orgulho de dizer: "eu fiz parte do processo, eu colaborei neste feito".

Um trabalhador motivado produz mais e melhor. Ele deve ter orgulho dos resultados e deve saber o seu papel na organização. As empresas, por sua vez, buscam resultados. Estes resultados podem ser representados por mais lucro, mais espaço no mercado, mais clientes.

As pessoas, por sua vez, buscam realização. Mais do que um ato, um estado de espírito. Principalmente em TI, onde o trabalho é intelectual, mais importante do que o fato concretizado é a satisfação de tê-lo feito.

Os gerentes deverão ter a atitude em que toda idéia dada deve ser reconhecida e agradecida, o colaborador gosta de se sentir útil no processo, onde busca sempre a produtividade como ponto-chave. Desta forma, ocasionando a conclusão do processo que busca a lucratividade e, conseqüentemente, a satisfação pessoal de todos os integrantes (gerentes e trabalhadores) da organização.

Além do reconhecimento, o empregado espera que seu esforço seja recompensado conforme suas expectativas, o que lhe proporcionará a satisfazer suas necessidades e desejos.

Uma das opções que tem a empresa para motivar o funcionário é o apelo a aumentos salariais e prêmios por produção e aumentos de produtividade. Mas alerta-se que essa opção, apesar de muitas vezes ter excelentes efeitos, não pode ser usada indefinidamente. Torna-se necessário idealizar outras formas de despertar a motivação dos trabalhadores.

Assim, apresentam-se algumas técnicas motivacionais, que procuram de alguma forma, alterar o trabalho de maneira a torná-lo mais atraente e que podem ser divididas em duas categorias: as técnicas que aumentam a variedade do trabalho e as técnicas que atuam sobre a duração do trabalho.

Entre as técnicas que aumentam a variedade do trabalho, cita-se a ampliação do trabalho, que consiste em dar ao trabalhador uma porção maior da tarefa total, ou então adicionar mais tarefas àquelas que o trabalhador já tem. Em geral, o trabalho adicional não exige maior habilidade do trabalhador do que aquela que era anteriormente exigida, ou seja, o trabalho adicional situa-se geralmente no mesmo nível e responsabilidade que o anterior.

Outra técnica para aumentar a variedade do trabalho é a rotação do trabalho, em que os trabalhadores trocam periodicamente de funções entre si; tem sido usado para aumentar a aprendizagem de novos funcionários, habilitando-os a conhecer diversas áreas da empresa, tendendo, assim, a criar um ambiente de melhor entendimento entre as áreas funcionais ou setores da empresa.

Cita-se também o enriquecimento do trabalho, que corresponde a um aumento de carga vertical no trabalho. Aumenta o nível de envolvimento do trabalhador no planejamento e na coordenação de suas tarefas, possibilitando-lhe um importante crescimento de ordem psicológica.

Outra técnica que atua sobre a duração do trabalho é o chamado tempo flexível, que dá ao trabalhador a oportunidade de programar suas próprias horas de trabalho. Tem sido usada para nivelar a carga de trânsito, de estacionamento, capacidade de restaurantes e lanchonetes, entre outros. Possui a evidente desvantagem da coordenação das atividades que devem ser feitas em conjunto e exigem que vários trabalhadores apresentem-se ao mesmo tempo para o trabalho. É freqüentemente usada para reposição de horas de trabalho quando se deseja proporcionar folga aos empregados em dias específicos não feriados.

De forma resumida, pode-se dizer que a motivação deve ser buscada por três elementos psicológicos: o trabalho deve ser sentido pelo trabalhador como útil, atraente e com sentido; o trabalhador deve assumir responsabilidade pelos resultados e, finalmente; o trabalhador deve ser informado sobre esses resultados. De uma forma geral, esses elementos estarão presentes em trabalhos que requeiram variedade de habilidades por parte do trabalhador, que deve ser o responsável total pelo planejamento das tarefas, com grande liberdade de programação, seguida de rápido conhecimento dos resultados.

### 3 Proposta

Este capítulo define e apresenta as principais características do objetivo de estudo deste trabalho, de forma a apresentar ao leitor o projeto proposto e aplicado para a *Empresa X*.

Este projeto objetivou identificar todos os fatores que causavam insatisfação no trabalho, o que possam afetar na produtividade da equipe do departamento de desenvolvimento de sistemas daquela empresa.

#### 3.1 Visão geral da empresa

A empresa iniciou suas atividades em agosto de 1994, onde seus sócios fundadores tinham como visão: “Em 2020, estar entre as cinco melhores prestadoras de serviços de tecnologia da informação para empresas de Utilidades, sendo as distribuidoras de gás, energia elétrica e saneamento básico da América Latina”.

Para alcançar esta visão, o sócio presidente da empresa lançou como missão: “Atuar no mercado de Utilidades, com alto nível de eficiência, buscando a melhoria contínua dos serviços prestados e promovendo o conceito de gestão com foco no cliente, através da oferta de produtos de alta tecnologia que levem ao aumento da produtividade e a redução dos custos operacionais de seus clientes.”

No início de 2007, houve um Encontro Corporativo, onde se tinha como principais objetivos para este apresentar os novos objetivos estratégicos da empresa para os próximos quinze anos.

Foram apresentados os seguintes objetivos estratégicos: <sup>1</sup>

1. Adequar todos os seus processos às melhores práticas de mercado, certificando a empresa com o selo de qualidade MPS-BR.
2. Desenvolver um dos melhores sistemas de ERP's para o segmento de Utilidades;
3. Aumentar sua parcela de mercado nacional no setor de Utilidades, no segmento referente às empresas de Saneamento Básico;

---

<sup>1</sup> Retirado da apresentação: *1º Encontro Corporativo de 2007* da empresa em estudo.

4. Aumentar sua parcela do faturamento referente à comercialização de sistemas de gestão;
5. Exportar seus produtos e serviços para países da América Latina
6. Ganhar participação no mercado nacional no setor de Utilidades, nos demais segmentos de Utilidades, como energia e gás.
7. Ser reconhecida como a melhor prestadora de serviços de Tecnologia da Informação para empresas de Saneamento Básico;
8. Estar entre as cinco melhores prestadoras de serviços de TI para empresas de Utilidades da América Latina;
9. Ser uma empresa em que as pessoas têm prazer em trabalhar.

### **3.2 Descrição do problema**

Dentre os nove objetivos estratégicos apresentados pela diretoria da empresa, podem ser destacados três objetivos que existe relação direta com os funcionários do departamento que norteia este estudo, sendo estes: “Desenvolver um dos melhores sistemas de ERP’s para o segmento de Utilidades;”; “Ser reconhecida como a melhor prestadora de serviços de Tecnologia da Informação para empresas de Saneamento Básico;” e “Ser uma empresa em que as pessoas têm prazer em trabalhar.”.

No final de 2008, após um período de diversas substituições de pessoal, muito destas ocorridas através pedidos demissão, devido o mercado estar contratando e o déficit de mão-de-obra na região de Curitiba; o gerente do departamento em questão verificou que para atingir sucesso nos três objetivos destacados acima, se faz necessário realizar algumas adequações na empresa.

Estas alterações teriam finalidade de blindar seus trabalhadores, para que possam ser extremamente produtivos e ao mesmo tempo, proporcionar um ambiente de trabalho prazeroso aos funcionários da empresa.

Este documento reúne o conjunto de planos que orientam a realização do Projeto: *Equipe Motivada*.



### **3.3 Projeto “Equipe Motivada”**

#### **3.3.1 Justificativa**

Para realizar a blindagem dos funcionários foi criado um projeto que visava dar condições para os trabalhadores do departamento de desenvolvimento de sistemas, onde estes pudessem:

1. Desenvolver o sistema ERP – enfatizando que este deverá ser um dos melhores não só na questão de funcionalidades, mas que seja de fácil entendimento para o usuário final;
2. Prestar os serviços de tecnologia e suporte técnicos aos clientes objetivando o reconhecimento de ser uma empresa de excelência em prestação de serviços.

Focando, no entanto, em proporcionar um ambiente de trabalho prazeroso aos funcionários da empresa. Diante desta visão, foi criado em dezembro de 2008 o projeto: *Equipe Motivada*.

#### **3.3.2 Escopo do projeto**

##### **3.3.2.1 Objetivo geral**

Apresentar aos diretores executivos da empresa quais os fatores que podem assegurar um ambiente que favoreça o surgimento da motivação aos trabalhadores do departamento de desenvolvimento de sistemas (DDS) da *Empresa X*, localizada em Curitiba.

##### **3.3.2.2 Objetivos específicos**

1. Identificar o nível de satisfação atual dos funcionários com a empresa e com a função.
2. Identificar quais as mudanças necessárias na estrutura física da empresa que estejam interferindo no processo produtivo dos funcionários.
3. Propor mudanças, objetivando assegurar um ambiente que supra os fatores de higiene, conforme apresentado na Teoria de Herzberg.

### **3.3.3 Escopo negativo do projeto**

Foi identificado o escopo negativo:

- ⇒ Executar as alterações propostas.

### **3.3.4 Premissas**

1. A principal premissa é atender o nono objetivo estratégico da organização, onde o projeto deve apontar quais as melhorias que a empresa deve adotar para se tornar um local agradável e que seus funcionários tenham prazer em trabalhar.
2. Este projeto deve atender não somente aos funcionários do departamento de desenvolvimento de sistema (DDS), mas como todos os funcionários, independente de qual função exerça ou sede trabalhe.
3. Todas as ações, com origem neste projeto, deverão ser implantadas em todas as sedes da empresa.

### **3.3.5 Restrições**

Sugestões de alterações na estrutura devem ter o menor impacto financeiro na empresa.

### **3.3.6 Requisito básico**

O projeto deverá ter embasamento científico.

### **3.3.7 Suposições**

1. O projeto deverá concluir em 90 dias após a aprovação do plano.
2. O projeto poderá servir de embasamento teórico para outras empresas do grupo.

### **3.3.8 Gerente do Projeto**

O gerente designado para este projeto é o desenvolvedor deste estudo, o qual foi suportado pela diretoria da *Empresa X*.

### 3.3.9 Aprovação

O projeto *Equipe Motivada* teve início às suas atividades em 05 de dezembro de 2008, com aprovação formal dos seguintes envolvidos:

- ⇒ CEO / Patrocinador.
- ⇒ Diretor de Tecnologia
- ⇒ Diretor Operacional
- ⇒ Gerente do Departamento de Recursos Humanos (DRH)
- ⇒ Gerente do Departamento Financeiro (DFIN)
- ⇒ Gerente do Departamento de desenvolvimento de sistemas (DDS).

### 3.3.10 Referências

As seguintes publicações foram utilizadas como referências na elaboração do projeto proposto:

1. Modelo do Plano de Projeto utilizado pela *Empresa X*.
2. Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) Terceira Edição, 2004. Publicado por Project Management Institute – Newtown Square, Pennsylvania, EUA.
3. BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

### 3.3.11 Organização do projeto

#### 3.3.11.1 Principais Stakeholders

Quadro 3.1 *Principais Stakeholders*

Papel	Endereço eletrônico	Telefones
CEO e Patrocinador	ceo@empresa_x.com.br	(41) 9999-****
Diretor Operacional	dir_op@empresa_x.com.br	(41) 9999-****
Diretor de Tecnologia	dir_tec@empresa_x.com.br	(41) 9999-****
Gerente do Departamento de desenvolvimento de sistemas (DIS)	gerente_ti@empresa_x.com.br	(41) 9999-****
Gerente do Departamento de recursos humanos (DRH)	gerente_rh@empresa_x.com.br	(41) 9999-****
Gerente do Departamento Financeiro (DFIN)	gerente_fin@empresa_x.com.br	(41) 9999-****
Gerente de Projeto	gerente_proj@empresa_x.com.br	(41) 9999-****

#### 3.3.11.2 Outros envolvidos identificados

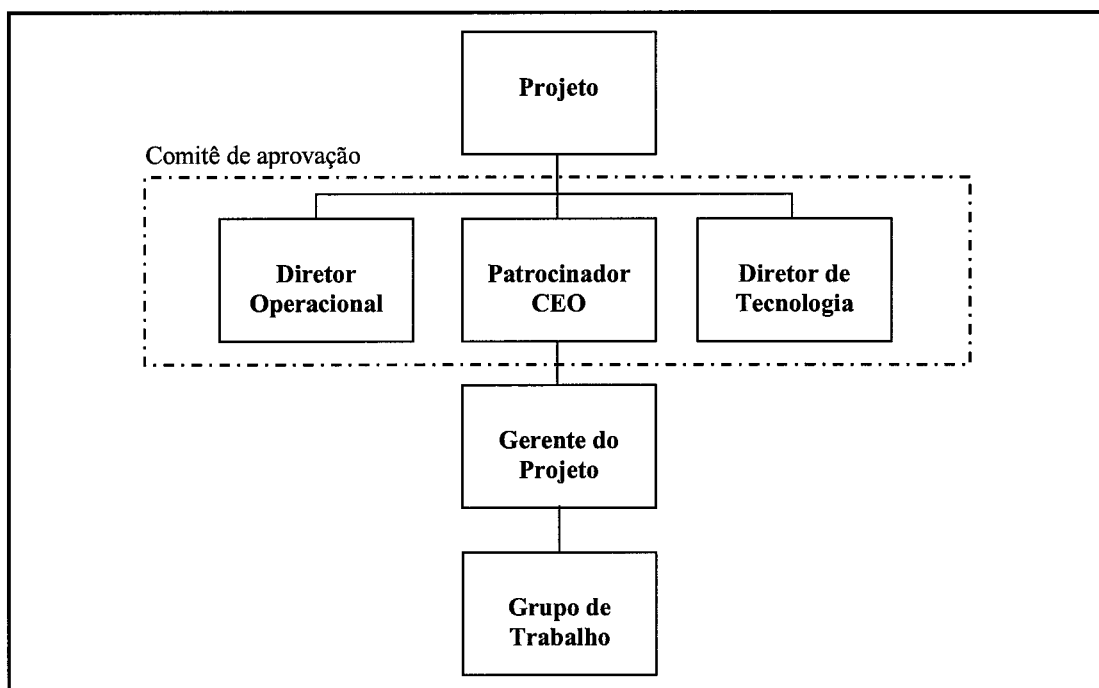
Outros envolvidos identificados são:

- ⇒ Todos os trabalhadores do departamento de Departamento de desenvolvimento de sistemas (DDS);
- ⇒ Todos os trabalhadores da empresa, da sede Curitiba e nas demais sedes, considerando as existentes em: Antonina – PR, São Luís – MA, São Paulo – SP, São Caetano do Sul – SP; Mogi das Cruzes – SP e Salvador – BA; independente do cargo que ocupe.
- ⇒ Comitê direcionador, será criado um comitê que quando de posse do levantamento, decidirá quais serão as alterações organizacionais e definir quais as prioridades de implantação.

Como a empresa tem como premissa: “ser uma empresa em que as pessoas tenham prazer em trabalhar.”, todas as sedes que possam ser abertas durante o processo deste projeto deverão ter seus funcionários considerados como envolvidos no projeto.

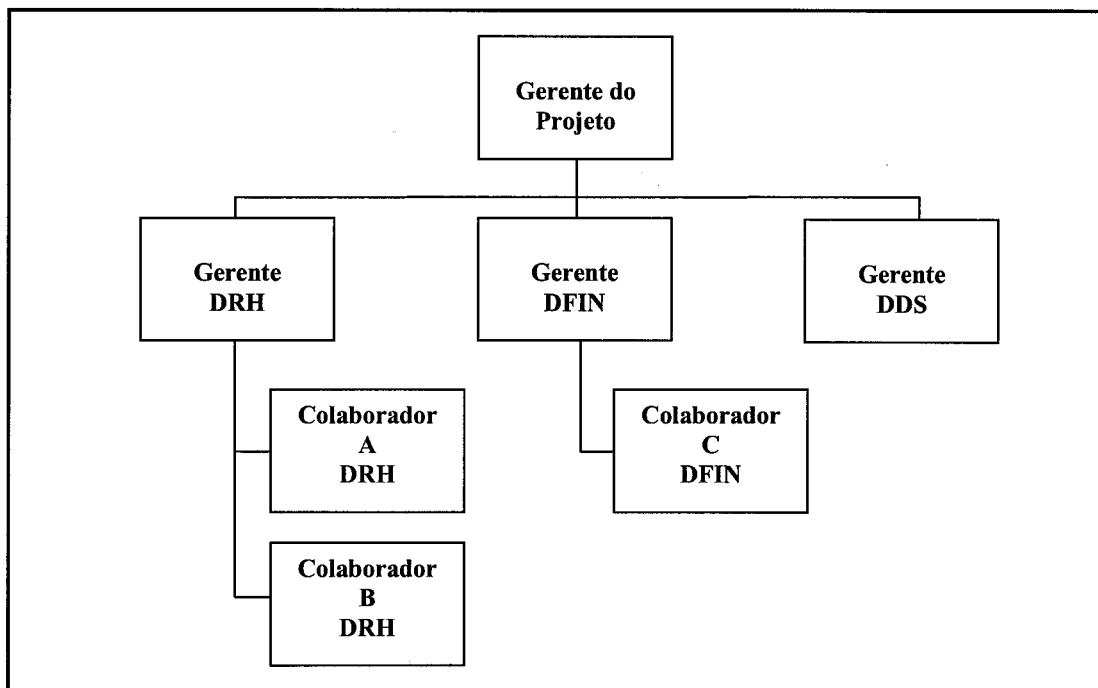
### 3.3.11.3 Estrutura organizacional do Projeto

Figura 3.1 *Estrutura organizacional do projeto*



### 3.3.11.4 Estrutura organizacional da Equipe

Figura 3.2 *Estrutura organizacional da equipe*



### 3.3.12 Papéis e responsabilidades

A tabela a seguir define o escopo de responsabilidades de cada membro do time do projeto com base no papel que exerce.

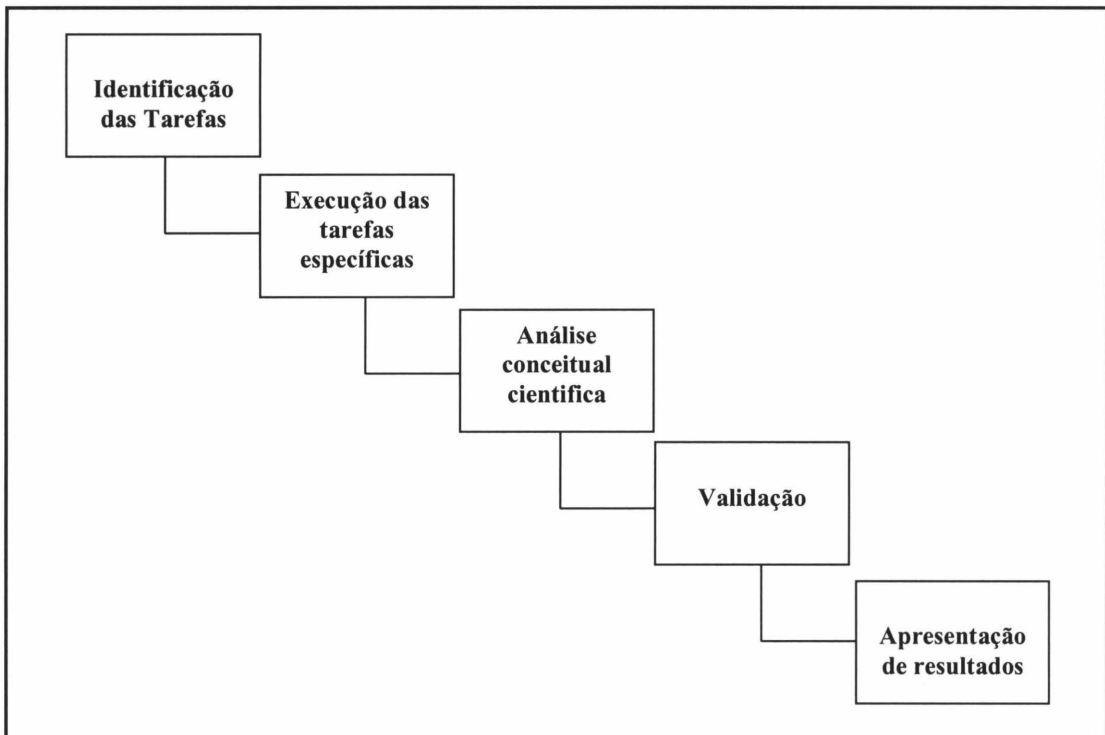
Quadro 3.2 *Papel X Responsabilidade*

Papel	Responsabilidade
Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer os recursos e diretrizes necessárias para o andamento do projeto.</li> <li>• Posicionar o projeto dentro do plano estratégico da empresa.</li> </ul>
Gerente de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o responsável pelo planejamento, acompanhamento e se for o caso o rever o planejamento da execução de todo o projeto, realizando a comunicação permanente com a equipe do projeto e níveis superiores de gerência visando atender às expectativas do patrocinador em termos de resultados, qualidade e prazo.</li> <li>• Responsável por direcionar e orientar as atividades do projeto, fornecendo suporte e treinamento e validando todas as ações a serem adotadas.</li> </ul>
Comitê direcionador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por decidir quais serão as alterações organizacionais e definir quais as prioridades de implantação.</li> </ul>
Gerente de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por levantar todas as boas práticas implantadas em empresas e quais foram os resultados em curto, médio e longo prazo. Aprovar a contratação do consultor externo, caso seja necessário.</li> </ul>
Gerente Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por validar e aprovar os custos do projeto e providenciar a compra de materiais quando necessário.</li> </ul>
Gerente DDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável por prover acesso ao departamento e aos funcionários do mesmo, permitindo o levantamento e execução das tarefas deste projeto, bem como cobrar de seus funcionários colaboração com o projeto.</li> </ul>
Colaboradores A e B DRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir com as atividades de levantar todas as boas práticas implantadas em empresas e quais foram os resultados em curto, médio e longo prazo.</li> </ul>

Papel	Responsabilidade
Colaborador C DFIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir com as atividades de validar e aprovar os custos do projeto e providenciar a compra de materiais quando necessário.</li> </ul>

### 3.3.13 Fluxo de Trabalho

Figura 3.3 *Fluxo do trabalho*



A figura 3.3 apresenta o fluxo das atividades do projeto, agrupados nos seguintes itens:

1. Identificação das tarefas. Nesta etapa deverão ser identificadas as tarefas de definição de processos a serem executados e designados os executores específicos de cada uma.
2. Execução das tarefas específicas. Definição do processo designado ao executor específico.



3. Análise conceitual e científica. Análise dos conceitos levantados e estudo das publicações científicas como base de processos definidos. Esta análise é executada individualmente para cada tarefa definida em “Identificação das tarefas”.
4. Validação dos conceitos levantados e verificação da possibilidade de usabilidade na empresa. Esta validação é executada individualmente para cada tarefa definida em “Identificação das tarefas” cuja fase de “Análise conceitual e científica” já tenha sido concluída.
5. Apresentação de proposta, confrontando os mesmos com os objetivos estratégicos da organização. Esta apresentação é executada de uma única vez para todas as tarefas definidas em “Identificação das tarefas”, e somente poderá ter início depois de concluídas a fase de “Validação” de todas as tarefas.

### **3.3.14 Limites e responsabilidades do projeto**

A responsabilidade deste projeto é limitada às atividades e resultados estabelecidos no plano de trabalho. Quaisquer atividades adicionais ao escopo estabelecido deverão seguir o processo definido no Plano de Controle Integrado de Mudanças estabelecido neste plano.

### **3.3.15 Resultados esperados**

São esperados como resultados:

1. Nível de satisfação atual dos funcionários com a empresa e com a função esteja favorável.
2. Apontamento de todas as mudanças na estrutura física da empresa que estejam interferindo no processo produtivo dos funcionários.
3. Apresentação do plano de ação objetivando assegurar um ambiente que supra os fatores de higiene, conforme apresentado na teoria de Herzberg.

### 3.3.16 Estrutura Analítica do Projeto – EAP

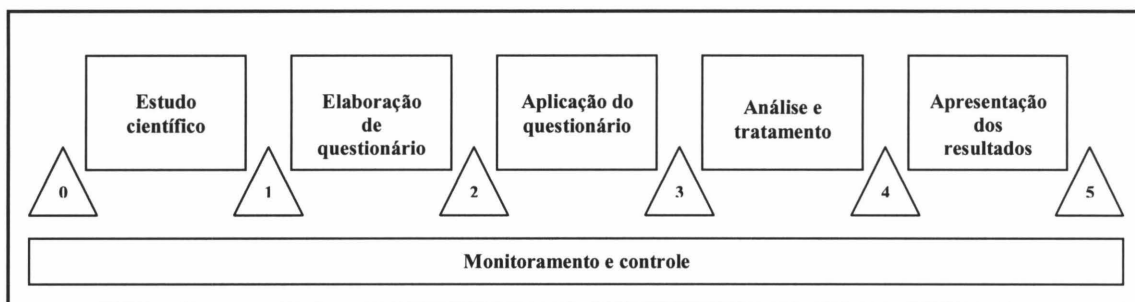
Quadro 3.3 EAP – Projeto: Equipe Motivada

Id	Processo	Responsável	Precedência
<b>1</b>	<b>Projeto Equipe Motivada</b>		
1.0	“Marco 00” – Início do Projeto		
<b>1.1</b>	<b>Estudo científico</b>		
1.1.1	Pesquisar literatura	Gerente de Projeto	
1.1.2	Relacionar literatura para aquisição	Gerente de Projeto	1.1.1
1.1.3	Adquirir literatura	Gerente FIN	1.1.2
1.1.4	Estudar literatura	Gerente de Projeto	1.1.3
1.1.5	Resumir literatura	Gerente de Projeto	1.1.4
1.1.6	“Marco 01” – Estudo realizado	Gerente de Projeto	1.1.5
<b>1.2</b>	<b>Elaboração de questionário de avaliação motivacional</b>		
1.2.1	Identificar questionários aplicados em outras empresas	Gerente de Projeto	
1.2.2	Identificar questionários sugeridos por literatura	Gerente de Projeto	1.1.6
1.2.3	Preparar questionário para aplicação na empresa	Gerente de Projeto	1.2.1 e 1.2.2
1.2.4	“Marco 02” – Questionário elaborado	Gerente de Projeto	1.2.3
<b>1.3</b>	<b>Aplicação de questionário</b>		
1.3.1	Identificar melhores datas para aplicação do questionário aos funcionários	Gerente de Projeto	1.2.4
1.3.2	Definir data para aplicação do questionário	Gerente de Projeto, Gerente DIS, Gerente FIN e Gerente RH	1.3.1
1.3.3	Agendar data para aplicação do questionário	Gerente de Projeto	1.3.2
1.3.4	Aplicar questionário	Gerente de Projeto, Gerente DIS, Gerente FIN e Gerente RH	1.3.3
1.3.5	“Marco 03” – Questionário aplicado	Gerente de Projeto	1.3.4
<b>1.4</b>	<b>Análise e tratamento dos dados</b>		
1.4.1	Analisar respostas do questionário	Gerente de Projeto	1.3.5
1.4.2	Formatar dados analisados	Gerente de Projeto	1.4.1
1.4.3	Preparar apresentação	Gerente de Projeto	1.4.2
1.4.3	Preparar relatório de necessidades	Gerente de Projeto	1.4.2
1.4.4	“Marco 04” – Apresentação e relatório de necessidades criado	Gerente de Projeto	1.4.3

Id	Processo	Responsável	Precedência
<b>1.5</b>	<b>Apresentação dos resultados</b>		
1.5.1	Identificar melhor data para reunião de apresentação dos resultados	Gerente de Projeto	1.4.5
1.5.2	Convocar reunião para apresentação	Gerente de Projeto	1.5.1
1.5.3	Realizar reunião de apresentação	Gerente de Projeto	1.5.2
1.5.4	“Marco 05”– Reunião realizada	Gerente de Projeto	1.5.3
<b>1.6</b>	<b>Monitoramento e controle</b>		
1.6.1	Planejamento	Gerente de Projeto	
1.6.2	Elaboração	Gerente de Projeto	
1.6.3	Monitoramento e controle das Alterações	Gerente de Projeto	
1.6.4	Monitoramento e controle de Cronograma	Gerente de Projeto	
1.6.5	Monitoramento e controle do Custo	Gerente de Projeto	
1.6.6	Monitoramento e controle da Qualidade	Gerente de Projeto	
1.6.7	Monitoramento e controle dos Riscos	Gerente de Projeto	
1.6.8	Monitoramento e controle das Aquisições	Gerente de Projeto	
1.6.9	Monitoramento e controle das Contratações	Gerente de Projeto	
1.6.10	Monitoramento e controle das Atividades	Gerente de Projeto	
1.6.11	Atualização e arquivamento de documentos	Gerente de Projeto	
1.6.12	“Marco 06”– Encerramento oficial	Gerente de Projeto	1.6.11

Na figura 3.4. está apresentada a estrutura analítica com a visualização dos marcos do projeto, dando ênfase que cada etapa só poderá ser iniciada após o atendimento do marco anterior. Nesta mesma figura, é possível identificar que as atividades de monitoramento e controle dão suporte a todo o projeto.

Figura 3.4 Estrutura analítica com apresentação dos marcos do projeto



### 3.3.17 Cronograma macro

O cronograma macro do projeto foi construído com base na estrutura analítica e obedeceu às seguintes datas, com base nos marcos de conclusão dos grupos de tarefas, conforme apresentado no quadro 3.4. Não será apresentado o cronograma detalhado do projeto.

Quadro 3.4 Cronograma macro

Id	Marco	Previsto	Realizado
0	Início do projeto	05/12/2008	05/12/2008
1	Estudo realizado	13/02/2009	13/02/2009
2	Questionário elaborado	02/03/2009	02/03/2009
3	Questionário aplicado	16/03/2009	30/03/2009
4	Apresentação e relatório de necessidades criado	20/03/2009	02/04/2009
5	Reunião realizada	30/03/2009	04/04/2009

Houve atraso na aplicação da tarefa de aplicação do questionário, ocasionando atraso nas demais atividades.

### 3.3.18 Orçamento do Projeto

Por se tratar de um projeto interno da empresa, o orçamento foi controlado pelo departamento financeiro, tendo como base:

1. Apontamento de horas das atividades realizadas pela equipe através planilha de apontamento de horas do projeto.
2. Aquisição de materiais, através compras aprovadas e realizadas pelo departamento financeiro.
3. Percentual do custo operacional da empresa (C.O.E.), com base na quantidade total de horas atividades da empresa e a quantidade de horas atividades realizadas no projeto.
4. Despesas extras aprovadas pelo departamento financeiro.

A estimativa de orçamentária está agrupada conforme quadro 3.5. Não será apresentado o orçamento detalhado.

Quadro 3.5 *Orçamento do Projeto*

Descrição	Qtde Prevista	Qtde Realizada	Valor Previsto	Valor Realizado	%
<b>Mão de obra</b>					
Horas-Atividades da equipe					
<b>Sub-total com mão de obra</b>					
<b>Aquisições</b>					
Aquisições bibliográficas					
Aquisições de materiais de escritório					
Aquisições diversas					
<b>Sub-total com aquisições</b>					
<b>Custo operacional</b>					
Rateio C.O.E.					
<b>Sub-total com custo operacional</b>					
<b>Extras</b>					
Locação de salas					
Deslocamento e transporte					
Transporte					
Alimentação					
Outros					
<b>Sub-total com extras</b>					
<b>Orçamento Total</b>					
<b>Orçamento total do projeto</b>					

### **3.3.19 Produtos e serviços contratados**

#### **3.3.19.1 Aquisições de materiais**

Devido o projeto ser considerado um projeto de pesquisa a literaturas científicas e conhecimento de práticas adotadas em outras empresas, a aquisição de material, será considerada como aquisição de literatura todos os títulos deverão passar pelo processo atual de aquisição de material e literatura já definido pela empresa.

#### **3.3.19.2 Contratação de mão de obra**

Caso houve necessidade de contratação de mão de obra. Todos os envolvidos e executores deste projeto são funcionários da empresa.

### **3.3.20 Planos de Gerenciamento**

Este projeto foi suportado pelos seguintes planos de gerenciamento de projetos utilizados pela empresa:

1. Plano de controle integrado de mudanças, descrito em anexo, item 9.1.
2. Plano de gerenciamento de comunicação, descrito em anexo, item 9.2.
3. Plano de gerenciamento de respostas aos riscos, descrito em anexo, item 9.3.
4. Plano de gerenciamento de estratégia de melhoria contínua, descrito em anexo, item 9.4.

## 4 Procedimentos metodológicos

A pesquisa utilizou-se da técnica do estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. Os casos foram levantados na *Empresa X* em Curitiba.

Conforme Yin, R. K. (2001, p. 16) utiliza-se o estudo de caso:

“como estratégia de pesquisa, em muitas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examinam acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes”.

Para Gil, A. C. (1999, p. 7), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A teoria mostra uma série de proposições como também as circunstâncias dentro das quais se acredita que as proposições sejam verdadeiras. Firmar o desafio ante a teoria, sabendo o que ela pode significar, pode expressar um conhecimento através da própria teoria adotada.

Então, o estudo de caso pode ser usado para determinar se as proposições de uma teoria estão corretas, ou se algum jogo alternativo de explicações poderia ser mais pertinente. Desta maneira, o estudo de caso pode representar uma contribuição significativa para conhecimento da teoria construída.

Considerando-se a pequena produção de pesquisa que envolve motivação e empregados de empresas de tecnologia da informação (TI), enquadra-se esta pesquisa como estudo de caso.

O estudo foi conduzido inicialmente através de consulta à bibliografia, dando ênfase ao aspecto teórico e revisão da literatura acerca do assunto escolhido, para posterior elaboração de um questionário, com o objetivo de explorar o tema em concordância com as teorias estudadas.

Dentro da organização escolhida, o questionário foi aplicado somente aos funcionários do departamento de desenvolvimento de sistemas, composto atualmente por vinte funcionários, o que permitiu estudá-la com maior profundidade e examinar seu ambiente detalhadamente.

#### **4.1 Referencial teórico adotado para análise dos resultados**

Para analisar os resultados desta pesquisa, adotou-se a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para Bergamini, C. W. (2008, p. 98-99), Frederick Herzberg é “o idealizador da teoria mais divulgada atualmente sobre motivação no trabalho”.

Como esta teoria trata da satisfação e insatisfação do indivíduo, relacionadas com a execução da tarefa e o ambiente de trabalho, optou-se por iniciar a análise dos resultados a partir destas premissas, por entender-se que esta teoria seria a mais adequada e que melhor permitiria avaliar o ambiente organizacional da empresa escolhida.

Os resultados que apareceram na pesquisa foram identificados tendo como referência o modelo de fatores de motivação e higiene de Herzberg, enriquecido por outros autores clássicos, como Maslow e McGregor.

Desta forma, procurou-se identificar trechos com significados semelhantes aos fatores do modelo de Herzberg (motivadores e higiênicos), mas sem desconsiderar ou desprezar possíveis trechos com novos e diferentes significados, dos originais preconizados pelo modelo de Herzberg.

Ou seja, foram identificados trechos focando aspectos relacionados aos fatores motivadores (trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento, realização, reconhecimento e status), assim como relacionados a fatores higiênicos (relações interpessoais, supervisão, colegas e subordinados, supervisão técnica, políticas administrativas e empresariais, segurança no cargo, condições físicas de trabalho, salário e vida pessoal).

O questionário, conforme anexo 9.5, foi adaptado objetivando identificar aproximações e coerências com o modelo de Herzberg, que foi usado como modelo de referência. Os questionários foram analisados através do exame de todos os fatores específicos que contribuem para a satisfação, insatisfação e motivação no trabalho, tomando como base o referencial teórico estudado.



## 4.2 Coleta de dados

Inicialmente, após a definição dos objetivos da pesquisa, foi realizado um levantamento teórico com a revisão bibliográfica sobre a satisfação no trabalho e motivação no trabalho e nas organizações, com o intuito de fornecer dados para subsidiar a análise dos resultados.

Na seqüência, foram aplicados questionários junto a uma amostra dos trabalhadores da *Empresa X*, com um roteiro de questões focadas na satisfação e na motivação no trabalho e baseadas nas teorias estudadas.

## 4.3 Caracterização da amostra

Dentro da organização escolhida optou aplicar o questionário em todos aos funcionários do departamento de desenvolvimento de sistemas (DDS), composto atualmente por 20 (vinte) funcionários, classificados por sua escolaridade, apresentado no quadro 4.1 e com relação ao cargo, apresentado no quadro 4.2.

Não foi aplicado o questionário nos demais funcionários da empresa. Porém esta amostra corresponde 14% sobre o total dos funcionários desta organização.

Quadro 4.1 *Escolaridade dos entrevistados*

Escolaridade	Quantidade
Superior incompleto (cursando)	5
Superior completo	7
Especialistas e pós-graduados	8
TOTAL	20

Quadro 4.2 *Cargo dos entrevistados*

Cargo	Quantidade
Gerente	1
Analista de Negócio	2
Analista de Testes	2
Analistas de Sistemas	6
Administrador de banco de dados	2
Programadores	7
TOTAL	20

#### **4.4 O método de coleta e análise dos dados**

A coleta de dados foi feita através de questionário, anexo 9.5, tendo respondentes os funcionários do departamento de desenvolvimento de sistemas da *Empresa X*.

Para Mattar, F. N. (1998, p. 137), o instrumento de coleta de dados “é o instrumento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”. Chamam-se genericamente de instrumentos de coleta de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados e/ou registrados os dados coletados e a forma como serão utilizados os questionários.

Como método de interpretação dos dados coletados foi utilizado análise de conteúdo, o qual segundo Laurence Bardin (1977, p. 42), consiste em: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Os dados foram analisados de acordo com a seqüência proposta por Bardin, L. (1977), o que levou à adoção do seguinte roteiro:

1. Pré-análise: é a fase de organização propriamente dita. Geralmente esta fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final;
2. Exploração do material: é a administração sistemática das decisões tomadas na fase anterior. Nesta fase, se realizam operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas;
3. Tratamento dos resultados obtidos e interpretados: os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos.

Assim, as categorias desta pesquisa se originaram da aplicação do questionário, em aproximação com os pressupostos teóricos de Herzberg. Desta forma, as categorias foram

criadas a partir das respostas dos entrevistados, que variam de 1 a 5, onde o valor 1 representa muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito.

No questionário para cada item questionado, solicita ao entrevistado que informa o que falta para atingir o nível máximo de satisfação.

O questionário aplicado, apresentado no anexo 9.5, contém questões agrupadas nos seis temas, a saber:

1. Contexto do Trabalho
2. Meio ambiente do trabalho
3. Condições de trabalho
4. Conteúdo do Trabalho
5. Remuneração pelo Trabalho
6. Nível de Motivação

## 5 Análise e apresentação dos resultados

Para análise do resultado da aplicação do questionário, os dados foram quantificados e agrupados por tema e totalizados por itens. Os resultados tabulados estão apresentados em seis tabelas a seguir, conforme os temas apresentados:

- ⇒ Tabela 5.1 apresenta o resultado da pesquisa sobre o tema: *Contexto do trabalho*.
- ⇒ Tabela 5.2 apresenta o resultado da pesquisa sobre o tema: *Meio ambiente do trabalho*.
- ⇒ Tabela 5.3 apresenta o resultado da pesquisa sobre o tema: *Condições de trabalho*.
- ⇒ Tabela 5.4 apresenta o resultado da pesquisa sobre o tema: *Remuneração pelo Trabalho*.
- ⇒ Tabela 5.5 apresenta o resultado da pesquisa sobre o tema: *Conteúdo do Trabalho*.
- ⇒ Tabela 5.6 apresenta o fator motivacional atribuído pelos próprios entrevistados.

As categorias “Contexto de trabalho”, “Meio ambiente do trabalho”, “Condições de trabalho” e “Remuneração pelo trabalho” resultam do agrupamento dos fatores de higiene de Herzberg, extrínsecos ao trabalhador, que podem ser causadores de insatisfação.

Por outro lado, as categorias “Conteúdo do trabalho” e “Nível motivacional” resultam do agrupamento dos fatores de motivacionais de Herzberg, intrínsecos ao trabalhador, que são os causadores de motivação.

Tabela 5.1 *Resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores - Contexto do trabalho*

<b>Contexto do Trabalho</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Condições de Trabalho	0 %	10 %	45 %	40 %	5 %
Processo de Comunicação	30 %	25 %	35 %	10 %	0 %
Política salarial	30 %	35 %	30 %	5 %	0 %
Concepção dos processos da organização	20 %	35 %	30 %	15 %	0 %
Estabilidade (segurança de emprego)	0 %	20 %	35 %	45 %	0 %

Para Frederick Herzberg fornecer as melhores condições para o desenvolvimento do trabalho contribui muito pouco para satisfação profissional. Por outro lado, condições de trabalho inadequadas causam insatisfação e esta situação apareceu nas falas dos entrevistados.

Tabela 5.2 *Resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores – Meio ambiente do trabalho*

<b>Meio ambiente do trabalho</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Relacionamento com superior direto	0 %	15 %	25 %	40 %	20 %
Relacionamento com superiores indiretos	5 %	15 %	25 %	30 %	25 %
Relacionamento com colegas	0 %	0 %	5 %	65 %	30 %
Atmosfera de trabalho	0 %	0 %	10 %	55%	35 %
Cultura da organização	0 %	20 %	30 %	30 %	20 %
Atividades sociais (desportivas e recreativas)	10 %	10 %	10 %	70 %	0 %

Com relação à política salarial, Herzberg, F. (1997, p. 58) é enfático “Isso motiva as pessoas? Sim, a ir atrás do próximo aumento salarial”. Para ele, se este fator não motiva, ele satisfaz os anseios do homem de evitar aborrecimentos.

Para Herzberg, os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimento, em contraponto com os motivadores, que, por outro lado, tornam as pessoas felizes com seu serviço. Por isto, esta teoria abre uma porta para a interpretação dos fenômenos que ocorrem nas relações em uma organização. Assim, as atitudes de trabalho devem ser vistas de duas formas: o que o empregado procura para torná-lo feliz, e o que ele deseja evitar, porque pode torná-lo infeliz.

Tabela 5.3 *Resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores - Condições do trabalho*

Condições do trabalho					
Indicador	Grau de Satisfação				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.	5 %	5 %	15 %	70 %	5 %
Condições de higiene (limpeza e conservação do local de trabalho)	0 %	0 %	20 %	70 %	10 %
Condições de segurança	0 %	0 %	0 %	85 %	15 %
Equipamentos e recursos disponíveis	0 %	0 %	20 %	45 %	35 %
Flexibilidade do horário de trabalho	0 %	15 %	30 %	45 %	10 %

Conforme Herzberg é um erro admitir que a prevenção irá desencadear uma saúde positiva que terá como retorno uma produtividade aumentada e uma melhora de outros índices de eficiência operacional. Acrescenta que esta dedução adicional é apoiada por conclusões empíricas, sendo que o efeito da higiene aperfeiçoada permanece por pouco tempo.

Conforme os dados coletados há um conflito entre o esboço teórico de Herzberg e o que foi apresentado pelos entrevistados. Para estes respondentes, o meio ambiente no trabalho aparece como um fator proeminente de satisfação no trabalho, de certa forma opondo-se à afirmação de Herzberg de que os fatores higiênicos, neste caso: relações interpessoais com

colegas, condições de trabalho, supervisão, sentimento de estabilidade no cargo contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

Tabela 5.4 *Resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores – Remuneração pelo trabalho*

Remuneração pelo Trabalho					
Indicador	Grau de Satisfação				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Salário	15 %	15 %	30 %	40 %	0 %
Benefício com saúde (assistência médica e odontológica)	25 %	25 %	35 %	15 %	0 %
Incentivo à educação (bolsa estudo)	10 %	20 %	20 %	35 %	15 %
Vale alimentação/refeição	15 %	20 %	35 %	20 %	10 %

É possível que, em virtude de incertezas mais fortes, relações mais tensas e condições gerais mais difíceis e complexas, os entrevistados estejam sentindo e externando maior nível de satisfação em relação a esses fatores do que o previsto inicialmente por autores como Herzberg.

Também cabe fazer uma ressalva: a pesquisa obteve seus resultados colhidos em um determinado momento específico, no período de dois dias, e os questionamentos realizados não foram refeitos depois de certo tempo decorrido, para investigar se os fatores higiênicos apresentados como causadores de satisfação no trabalho permaneceram por mais tempo.

O agrupamento dos quatro fatores: relacionamento com colegas, relacionamento com superior direto, atmosfera de trabalho e cultura organizacional foram apontados como sendo importantes e determinantes no sentimento de satisfação no trabalho, por parte da amostra dos trabalhadores entrevistados.

Tabela 5.5 *Resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores – Conteúdo do trabalho*

<b>Conteúdo do trabalho</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>				
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Realização profissional	0 %	0 %	10 %	60 %	30 %
Reconhecimento profissional	25 %	35 %	20 %	20 %	0 %
O gosto pelo trabalho	0 %	0 %	10 %	60 %	30 %
Resultados obtidos pelo esforço próprio	15 %	25 %	25 %	25 %	10 %

A tabela 5.5 apresenta o agrupamento do tema Conteúdo do trabalho. Tais indicadores constituem os fatores motivadores na teoria de Herzberg, ou seja, que podem causar expressiva satisfação no trabalho e pouca insatisfação.

Tabela 5.6 *Resultado da pesquisa de satisfação dos colaboradores, enfatizando o nível motivacional analisado pelos próprios entrevistados.*

<b>Níveis de Motivação</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Grau de Satisfação</b>				
	Muito Desmotivado	Desmotivado	Pouco Motivado	Motivado	Muito Motivado
Motivação para aprender novos métodos de trabalho	0 %	5 %	10 %	70 %	15 %
Motivação para desenvolver trabalho em equipe	0 %	0 %	0 %	80 %	20 %
Motivação para participar em planos de formação profissional	0 %	5 %	15 %	65 %	15 %
Motivação para participar em projetos de mudanças na organização	5 %	5 %	30 %	60 %	0 %
Motivação para alavancar melhorias	0 %	5 %	25 %	65 %	5 %



Conforme tabela 5.6, se pode constatar que os funcionários se mostram motivados a realizarem tarefas em equipe e aprenderem novos métodos de trabalho. Já no que diz respeito a mudanças da própria organização, o nível motivacional não é tão alto.

Estes dois grupos de fatores “Conteúdo do trabalho” e “Nível motivacional” estão relacionados com as relações do homem com o que ele faz. Para Herzberg são os fatores capazes de gerar maior nível de satisfação, que deixam as pessoas mais felizes no trabalho, e que estão mais associados ao conteúdo do trabalho.

As entrevistas apresentaram que o gosto pelo trabalho e a realização foram os fatores que apresentaram a maior frequência como provocador de extrema satisfação.

O reconhecimento no trabalho também aparece como importante para a satisfação; pelas respostas dos entrevistados, sente-se que os mesmos anseiam pelo reconhecimento dos seus colegas e também da chefia.

## 6 Conclusão

O estudo da motivação do trabalhador passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas e dos aspectos psicológicos do trabalhador frente às situações do trabalho e de sua vida como um todo. O homem deve ser analisado como um todo, pois sua vida pessoal, sua educação, crenças e traumas afetam também sua vida profissional.

Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjetivos. Infelizmente, o que se percebe na maioria dos estudos é um enfoque na produtividade e no aumento dos lucros e não ao homem.

O homem vive em constante busca de suas realizações, da independência, liberdade e de uma boa qualidade de vida. Porém para muitos, isto só será alcançado quando também seus líderes (gerentes) se conscientizam da importância de focar os objetivos no homem, e não somente na produtividade e no desejo insaciável do lucro ou prestígio individual.

É proposto neste trabalho, que os gerentes dediquem esforços a identificar quais as ansiedades e desejos de seus subordinados e, dentro das suas possibilidades, orientar e auxiliar os trabalhadores a suprir suas necessidades. Com estas ações se pode favorecer uma melhor qualidade de vida de muitos seres humanos que estão sob suas responsabilidades.

Por outro lado, é normal que cada trabalhador esteja sempre planejando atingir um determinado nível de crescimento e desenvolvimento no sentido de adquirir a auto-imagem desejável. Este movimento intrínseco, no qual gera um grau de ansiedade que impulsiona e o indivíduo a buscar o suprimento desta necessidade de crescimento.

No entanto é importante que os gerentes identifiquem estas ansiedades e verifiquem se é possível alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos do trabalhador.

A motivação e a produtividade são assuntos que não podem ser esquecidos pelas empresas, porque os profissionais de hoje não pensam somente em desenvolver seu trabalho visando seu bem estar e atendendo a suas necessidades; eles trabalham conforme são motivados.

Os empregados não buscam nas empresas somente sua remuneração, eles procuram muito mais que isso. Eles buscam identificar-se com o ambiente, e muitas vezes necessitam ser motivados para produzirem mais e melhor.

Com base no resultado da pesquisa realizada na *Empresa X*, a afirmação apresentada acima, pode ser identificada, quando analisado a tabela 5.2, onde os fatores de meio ambiente se mostraram geradores de satisfação.

Há vinte anos que Michel, S. (1989, p. 9) escreveu: “a motivação é fora de dúvida, um assunto que esta na moda”, e até os dias de hoje é um dos assuntos mais atuais em qualquer contexto, seja ele nas organizações ou não. Com o passar dos anos, foram sendo criados mitos a respeito do que fazer para motivar os trabalhadores. Infelizmente, diversos mitos caíram no gosto dos executivos e administradores, devido há diversas publicações que cometem o engano de chamar motivação determinados tipos de comportamento que nada tem a ver com ela.

Trabalhar com os temas produtividade e motivação no trabalho é, sem dúvida, um desafio importante, tendo em vista as nuances e a complexidade envolvidas com o tema. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade.

Diversos estudos e teorias foram desenvolvidos acerca dos temas produtividade e motivação no trabalho, e o resultado é que não há consensos fechados em relação a eles.

O objetivo deste estudo foi apresentar os fatores motivacionais que possam assegurar um ambiente que favoreça a motivação dos trabalhadores do departamento de desenvolvimento de sistemas da *Empresa X*, localizada em Curitiba.

Logo se percebeu, quando da aplicação dos questionários, inexistirem políticas definidas por parte da organização, principalmente na questão de política salário e processo de comunicação. Atualmente a diretoria não recorre a esquemas mais simples para obter cooperação e satisfação, tais como reforço positivo, da corrente teórica behaviorista.

Na aplicação dos questionários e também nas observações no local de trabalho, foi possível constatar que os trabalhadores desta organização são movidos pelas atividades que desenvolvem e pela vontade de superação. Isto foi observado devido aos funcionários diariamente estarem envolvidos em atividades que apresentam novos desafios.

Já a insatisfação no trabalho, apontado pelo questionário, é mais influenciada pelos fatores higiênicos “condições de trabalho, processo de comunicação, política salarial”, e pelos fatores motivadores “resultados e falta de reconhecimento profissional”.

A partir destas constatações, procurou-se então identificar o sentimento dos trabalhadores sobre os temas pesquisados, visando conhecer melhor a situação e apresentar os resultados à organização pesquisada.

Como o estudo foi qualitativo, também é importante considerar o sentimento do entrevistado com relação ao tema e organização pesquisada. O conjunto dos resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários aos funcionários indica que o desempenho dos trabalhadores está sendo afetado pela inexistência de práticas de gestão de recursos humanos. Também foi constatado que a produtividade dos trabalhadores, especialmente do grupo pesquisado, ainda continua razoável em decorrência da satisfação de estarem desempenhando atividades que lhe são prazerosas. Nos comentários informais, especialmente quando das conversas após a entrega dos questionários pelo entrevistado, foi possível sentir isso, bem como a boa relação existente em geral dentro da empresa.

Também deve ser levado em conta que, em média, os trabalhadores pesquisados foram contratados há três anos, o que parece ser um tempo insuficiente para interferir significativamente a relação: *empregado X empregador*. Porém, se continuar tal situação, existe a provável possibilidade de que a produtividade venha a ser diminuída.

Outra observação relevante é sobre a política salarial adotada pela organização. Mesmo que nas entrevistas o salário não tenha sido apontado como sendo o fator higiênico que mais causa insatisfação, nota-se claramente, nos contatos realizados, um descontentamento com a não definição de uma política clara de salário. A persistir esta falta de política, a insatisfação com a organização pode se generalizar e afetar negativamente a eficiência e a eficácia da organização.

Recomenda-se a aplicação de uma pesquisa mais ampla, que contemple a totalidade dos funcionários, incluindo os localizados nas demais sedes e localidades, visto que a pesquisa aplicada foi restrita, embora oferece a base para um novo estudo. Isto poderia subsidiar fortemente a gestão dos recursos humanos de forma mais eficiente.

Também como recomendação, sugere-se a implantação de novas políticas de gerenciamento e planejamento de recursos humanos com a adoção de um conjunto de idéias administrativas, para estabelecer regras claras e bem definidas, trazendo um apoio à administração atual e segurança aos trabalhadores.

Assim, considerando o conjunto das entrevistas e das observações feitas, são apresentadas algumas sugestões em nível de gerência e de sistemas administrativos:

- ⇒ A elaboração periódica de um diagnóstico do nível de satisfação e motivação dos trabalhadores. Pelas informações coletadas, até o presente momento nunca foi realizada uma pesquisa de clima organizacional, qualidade de vida no trabalho ou satisfação e motivação no trabalho e, assim, as decisões administrativas são tomadas de forma intuitiva.
- ⇒ As técnicas de comunicação interna devem receber uma atenção especial, tanto que a questão da comunicação foi apontada por um dos entrevistados como um problema entre os departamentos, inclusive comprometendo os trabalhos do departamento pesquisado devido à falta ou má comunicação com o departamento comercial.
- ⇒ Fornecer *feedback* das ações administrativas a cada funcionário. Em conjunto com a sugestão anterior, a gerência poderia atender e entender os anseios dos trabalhadores, visto que as respostas indicam que o fator reconhecimento é muito importante para os trabalhadores da organização.
- ⇒ Uma política salarial definida e adequada, que leve em conta a capacidade financeira da empresa. A questão salarial foi apontada como sendo um dos fatores de insatisfação no trabalho, especialmente pelos fatos de a empresa não ter uma política salarial definida e de que nos últimos anos a reposição salarial foi apenas sobre parte do salário e não sobre o todo.
- ⇒ A implantação de um programa de treinamento gerencial. O fator supervisão (relacionamento com superiores) apareceu nas entrevistas tanto como um fator de satisfação no trabalho ou como um fator de insatisfação no trabalho, o que demonstra a importância de os gerentes serem bem preparados.
- ⇒ Definição e implantação do plano de carreira, com a aplicação de um novo sistema de promoção, aliando o tempo de serviço com uma avaliação objetiva da competência e do desempenho dos trabalhadores, visto que não há um plano e nem uma política definida;

Estas são ações que fortaleceriam o desenvolvimento de seus recursos humanos, para aumentar a motivação dos trabalhadores e proporcionar o aumentando da produtividade (e conseqüentemente do lucro da empresa).

Também devem ser apresentadas considerações a respeito das limitações do estudo e que são importantes destacar. A amostra pesquisada, por ser composta somente pelos trabalhadores de um departamento da sede de Curitiba, não permite a extrapolação dos resultados para toda a empresa. No entanto, pode ser utilizada para nortear futuras pesquisas de motivação e satisfação nessa organização, especialmente pelo fato deste tema ter-se mostrado fundamental para a gestão estratégica dos recursos humanos da empresa.

Para concluir, ressalta-se a importância e a necessidade de novas pesquisas em empresas de tecnologia da informação, ou mesmo em empresas que atuem em outros seguimentos, que possam ampliar os conhecimentos sobre motivação e produtividade.

Ao observar o comportamento dos trabalhadores, o autor deste estudo, supõe que as pessoas efetivamente se envolvem, “*vistam a camisa*”, quando se emocionam e acreditam no que fazem. Quando os funcionários se envolvem percebem a possibilidade de criar, inovar e de “*fazer a diferença*” se dedicam com maior afinco.

Há quem diga: “Sem empolgação, não há solução”. Este ditado popular pode ser interpretado de inúmeras formas, no mundo corporativo pode ser traduzido para: Os gerentes que são responsáveis pelos resultados da empresa, devem se lembrar de que, em todo o processo, há pessoas, “gente lidando com gente!”, é necessário criar condições para que os funcionários se empolguem com o seu trabalho.

## 7 Referências Bibliográficas

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. Tradução de: L'analyse de contenu.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- CERTO, S. C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CODA, R. *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997. p. 94-107.
- CODA, R. *Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos*. 1986. Tese Doutorado em Administração – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- CUNHA M., REGO A., CUNHA R., CARDOSO C. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3. ed., Lisboa: Editora RH, 2004.
- DECI, E. L. *Por que fazemos o que fazemos: entendendo a auto-motivação*. São Paulo: Negócios, 1998.
- DRUKER, P. *O fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- DUBRIN, A. J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FREITAS, C. M. F. *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Universidade da Madeira, Funchal, 2006.

- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores – a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HERZBERG, F. W. *Mais uma vez: como motivar seus funcionários?* In: *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: *Manage people, not personnel*.
- HERZBERG, F. W. *Novamente: como se faz para motivar funcionários?* In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997 a. p. 108-129.
- HERZBERG, F. W. *O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho*, In Hampton, David R. (Comp.). *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.
- IASUKI, D. E.; ARAUJO, R. R. *Motivação como arma para enfrentar a competitividade entre as empresas*. FCV Empresarial, v. 1, p. 137-149, 2007.
- KOHN, A. *Punidos pela recompensa: os problemas causados por prêmios por produtividade, planos de incentivos, remuneração variável, elogios, participações nos lucros e outras formas de suborno*. São Paulo: Atlas, 1998;
- LEVY-LEBOYER, C. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARIANO, M. M. *Gestão da produtividade nas empresas*. Revista FAE BUSINNES, nº 3, Curitiba, set. 2002.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: execução, análise*. São Paulo: Atlas, 1998. 2.v.
- McCREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MICHEL, S. *Peut-on gerer lês motivations?* Paris: Presses Universitaires de France, 1994.
- RIBEIRO, R. V. *A motivação como ferramenta gerencial de mudança*. Revista FAE BUSINNES, nº 6, Curitiba, ago. 2003.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999. Tradução de: *Organizational behavior*.
- STEERS, R.; PORTER, L. W. *Motivation and work behavir*. New York: McGraw-Hill, 1983.



SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Tradução de: Case study research: design and methods.

## 8 Sites consultados e Sugestão de leitura

BERGAMINI, C. W. e CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. São Paulo, Atlas, 1997.

BONAFIN, T. C.; BRANDALISE, L. T. *Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários*. 2007. Artigo UNIOESTE; Cascavel.<sup>2</sup>

BULGACOV, S. *Manual de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2006

FALLER, B. C. *Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul*, 2004. Dissertação de Mestrado UFRGS; Porto Alegre.<sup>3</sup>

FOCHESATTO, S. A. *Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: Estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul*. 2002. Dissertação de Mestrado UFRGS; Porto Alegre.<sup>4</sup>

MACHADO, J. C. V. *Gestão pela qualidade total: uma abordagem simultânea de aspectos tecnológicos e motivacionais*. 1996. Dissertação de Mestrado UFSC; Florianópolis.<sup>5</sup>

Instituto MVC. Pesquisa de Clima Organizacional.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel, disponível no endereço: [www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/trabalhos.html](http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/trabalhos.html)

<sup>3</sup> Escola de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrado Interinstitucional PPGA - UCS, disponível no endereço: [http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/001298.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/001298.pdf)

<sup>4</sup> Escola de administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mestrado Interinstitucional PPGA - UCS, disponível no endereço: [http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/=000639.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/=000639.pdf)

<sup>5</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Mestrado em Engenharia de Produção, disponível no endereço: <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/machado/index/index.htm#sum>

<sup>6</sup> Pesquisa de clima organizacional, questionário proposto pelo Instituto MVC, disponível no endereço: [http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima\\_org/clima\\_ex\\_quest\\_pesq.htm](http://www.institutomvc.com.br/portfolio/clima_org/clima_ex_quest_pesq.htm)

## 9 Anexos

### 9.1 Plano de controle integrado de mudanças

#### 9.1.1 Descrição dos processos

O objetivo deste plano é definir os papéis e responsabilidades, processos e ferramentas a serem utilizados para o controle do integrado de mudanças nos projetos da *Empresa X*.

O controle integrado de mudanças compreenderá a identificação, documentação, análise e autorização das mudanças sobre o escopo, custo e prazo previamente autorizados para o projeto.

#### 9.1.2 Papéis e responsabilidade

O quadro a seguir descreve os papéis e responsabilidades relativos ao desempenho do controle integrado de mudanças proposto no projeto.

Papel	Responsabilidade	Participantes
Comitê de aprovação	Autoriza ou rejeita as mudanças propostas sobre o escopo, prazo e orçamento do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador</li> <li>• Diretor Operacional</li> <li>• Diretor de Tecnologia</li> </ul>
Gerente de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar mudanças</li> <li>• Avaliar o impacto das mudanças sobre os aspectos de escopo, prazo e custo;</li> <li>• Documentar e submeter as solicitações ao comitê de aprovação;</li> <li>• Controlas os baselines</li> </ul>	Gerente do Projeto
Solicitante	Solicitar a mudança	Todos os Principais Stakeholders

### 9.1.3 Processo de controle integrado de mudanças

As etapas para o controle integrado de mudanças são:

1. Solicitação de mudança. Uma mudança pode ser originada por qualquer membro da equipe do projeto. Uma vez detectada a necessidade de mudança, esta deve ser comunicada ao gerente de mudanças através de Formulário de Solicitação de Mudança, em anexo, apresentado no item 9.1.4.
2. Identificação da mudança. O gerente de mudanças, ao receber o Formulário de Solicitação de Mudança deverá atribuir uma identificação única para a solicitação, para isto deverá utilizar a Planilha de Registro de Mudanças, em anexo, apresentado no item 9.1.5.
3. Avaliação de impacto da mudança. O gerente de projeto, neste momento exercendo a função de gerente de mudanças, deverá coordenar com a equipe a avaliação do impacto gerado pela mudança proposta, conforme a tabela a seguir:

Tipo de Mudança	Análise de Impacto
Escopo	Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano de trabalho;</li> <li>• Custo adicional;</li> <li>• Prazo adicional;</li> <li>• Riscos associados com a mudança de escopo.</li> </ul>
Cronograma	Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração no prazo final do projeto;</li> <li>• (compensar a variação de custo ajustando-se escopo e custo associado);</li> <li>• Riscos.</li> </ul>
Custo	Avaliar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações corretivas (compensar a variação de custo ajustando-se escopo e tempo);</li> <li>• Custo final do Projeto (EAC);</li> <li>• Riscos.</li> </ul>

4. Documentação. A análise deverá ser documentada no próprio Formulário de Solicitação de Mudanças e na Planilha de Registro de Mudanças. Documentos com os raciais utilizados na determinação dos impactos devem ser anexados ao formulário.

5. **Aprovação.** As mudanças deverão ser submetidas à aprovação do Comitê de Aprovação, nas reuniões de controle do projeto, realizadas semanalmente. Uma vez autorizadas as mudanças, novos *baselines* de escopo, cronograma e custo serão estabelecidos com base nos *baselines* anteriores e nas alterações decorrentes das mesmas. O gerente do projeto estará formalmente autorizado a iniciar a execução das mudanças.
6. **Controle do *baseline*.** A aprovação do plano de trabalho, no início do projeto, irá estabelecer o primeiro *baseline*, composto por: Cronograma, WBS e Orçamento do projeto.

Quando houver necessidade será encaminhado o Dicionário da WBS.

Os documentos gerados terão o prefixo “Bn\_”, onde o *n* é número seqüencial da *baseline*, iniciada por 01, sendo que a cada lote de mudança autorizada, um novo *baseline* deverá ser criado, tendo seu algarismo acrescido por 1. A Planilha de Registro de Mudança deverá ser atualizada, com o prefixo do *baseline* na linha correspondente a mudança.

### 9.1.4 Formulário de Solicitação de Mudança

PROJETO <i>Equipe Motivada</i>						
Formulário de Solicitação de Mudança						
Identificação:			Data da Solicitação:			
Solicitado por:			Cargo:			
Descrição:						
Análise de Impacto						
WBS	Entregáveis	Responsável	Impacto Prazo em Dias	Nova data de Conclusão	Impacto sobre o custo	Novo custo
Impacto geral sobre o projeto						
Riscos						
Descrição			Responsável		Plano atualizado?	
Aprovações						
Submetido ao comitê de aprovação			Na data:			
Aprovação:			[ ] Autorizada [ ] Não autorizada			
Incorporada ao <i>baseline</i> n°:			Em:			
Assinaturas						
Solicitante		Gerente do Projeto		Patrocinador		



**9.1.6 Modelo de Relatório de Acompanhamento**

<b>PROJETO <i>Equipe Motivada</i></b>				
Data:		Situação do Projeto:		
Gerente do Projeto:				
CRONOGRAMA				
Entregáveis	Situação	Data Inicial	Data Final	Observação
Observação: Data Inicial e Final referem-se às datas realizadas, para os entregáveis concluídos, ou novas datas planejadas para os em andamento e/ou a iniciar.				
CUSTOS				
Entregáveis	Situação	Custo Planejado	Custo Real	Observação e Variação

ATIVIDADES			
Atividades realizadas na última semana			
Data	Atividade	Responsável	Resultado
Atividades planejadas para a próxima semana			
Data	Atividade	Responsável	Resultado



CONTROLE DE MUDANÇAS					
Id	Solicitação	Solicitante	Situação	Prazo adicional	Custo adicional

RISCOS	
Descrição:	
Probabilidade:	
Impacto:	Criticidade:
Ações Preventivas:	
Contingência:	
Observação:	

INDICADORES	
Earned Value (BCWP)	
Actual Cost (ACWP)	
Planned Value (BCWS)	
Cost Variance	
Schedule Variance	
CPI	
SPI	
EAC	
TCPI	

## **9.2 Plano de Gerenciamento de Comunicação**

### **9.2.1 Descrição dos processos**

O gerenciamento da comunicação visa garantir o processo de geração, distribuição e armazenamento de todas as informações relativas ao projeto, de forma acurada e consistente, por meio apropriados e no momento certo, para os participantes envolvidos ou afetados pelo projeto.

As informações produzidas pelo projeto seguirão a matriz presente neste plano.

As reuniões de acompanhamento deverão produzir uma Ata de Reunião, conforme modelo em anexo, item 9.2.3. A ata deverá ser revista e analisada por todos os participantes e ser arquivada na pasta do projeto.

O gerente de projeto deverá designar ou acumular a função de coordenador de comunicações, que fica responsável por:

1. Manter repositório em meio eletrônico dos documentos produzidos pelo projeto, conforme estrutura de pastas em anexo, item 9.4.2.
2. Manter repositório dos e-mails intercambiados entre as partes interessadas do projeto.
3. Manter uma pasta ou arquivo com os documentos em papel produzido pelo projeto, conforme estrutura de classificação de anexo, devendo disponibilizar estas informações, de acordo com sua sensibilidade e destinação, aos interessados.

## 9.2.2 Matriz de comunicação

1	Objetivo	Acompanhar as atividades em progresso e próximos passos	Alvo	Equipe do Projeto
	Evento	Reunião de status	Periodicidade	Semanal
	Responsabilidade	Gerente do Projeto	Materiais Relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ata de Reunião</li> <li>• Plano do Projeto</li> <li>• Plano de gerenciamento e de resposta aos riscos</li> </ul>

2	Objetivo	Acompanhar os problemas e riscos	Alvo	Equipe do Projeto
	Evento	Reunião de status	Periodicidade	Semanal
	Responsabilidade	Gerente do Projeto	Materiais Relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ata de Reunião</li> <li>• Plano do Projeto</li> <li>• Plano de gerenciamento e de resposta aos riscos</li> </ul>

3	Objetivo	Fornecer orientações sobre o projeto	Alvo	Equipe do Projeto
	Evento	Reunião de status	Periodicidade	Semanal
	Responsabilidade	Gerente do Projeto	Materiais Relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ata de Reunião</li> <li>• Plano do Projeto</li> <li>• Plano de gerenciamento e de resposta aos riscos</li> </ul>

4	Objetivo	Comunicar situação do projeto	Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinador</li> <li>• Comitê de aprovação</li> </ul>
	Canal	Documentos em papel ou correio eletrônico	Periodicidade	Semanal
	Responsabilidade	Gerente do Projeto	Materiais Relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de acompanhamento</li> </ul>
	Observação	O relatório de acompanhamento é confeccionado em paralelo a realização das reuniões de status		

5	Objetivo	Escalar e/ou resolver assuntos demandados	Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê de aprovação</li> <li>• Gerente do Projeto</li> </ul>
	Canal	Reunião de coordenação	Periodicidade	Quinzenal
	Responsabilidade	Patrocinador	Materiais Relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ata de reunião</li> </ul>

6	Objetivo	Receber novos direcionamentos e decisões	Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê de aprovação</li> <li>• Gerente do Projeto</li> </ul>
	Canal	Reunião de coordenação	Periodicidade	Quinzenal
	Responsabilidade	Patrocinador	Materiais Relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ata de reunião</li> </ul>

7	Objetivo	Apresentação dos resultados	Alvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê de aprovação</li> <li>• Patrocinador</li> </ul>
	Canal	Apresentação e entrega de documentação	Periodicidade	Ao final do projeto
	Responsabilidade	Gerente de Projeto	Materiais Relacionados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação final</li> <li>• Relatórios do Projeto</li> </ul>

### 9.2.3 Modelo de Ata de Reunião

PROJETO <i>Equipe Motivada</i>		
Ata de Reunião		
Data:	Local:	
Relatado por:		
Presentes	Copiados	
Objetivos:		
Decisões:		
AÇÕES		
Ações para a Semana Anterior	Responsável	Data Alvo
Ações para a Próxima Semana	Responsável	Data Alvo

### 9.3 Plano de Gerenciamento de respostas aos riscos

#### 9.3.1 Descrição dos processos

O gerenciamento de riscos do projeto será realizado através de monitoramento e controle de riscos inicialmente identificados, e da incorporação de eventuais novos riscos ao processo.

Todos os riscos não previstos originalmente no projeto devem ser incorporados ao projeto dentro do sistema de controle de mudanças de riscos.

Os riscos a serem identificados serão os riscos integrados ao projeto, os riscos relacionados ao mercado e os relacionados à legislação vigente.

As respostas possíveis aos riscos identificados pelo projeto serão a aceitação ativa, através de contingência e a atenuação através mitigação.

A identificação, avaliação e monitoramento de riscos, durante a execução do projeto, serão efetuados através de reuniões semanais entre o gerente de projeto e a equipe.

O gerente de projeto é o responsável pelo plano de gerenciamento de risco, o qual deverá atualizá-lo semanalmente, ou sempre que necessário.

#### 9.3.2 RBS – Risk Breakdown Structure

Os riscos serão identificados e contextualizados nas quatro diferentes áreas a seguir:

1. Gerencia do Projeto
2. Recursos Humanos
3. Recursos Financeiros
4. Projeto

Foram identificados os seguintes riscos ao projeto, através a técnica de *brainstorming* e análise da EAP e a RBS, agrupando-os na estrutura a seguir:

Gerencia do Projeto	- Nenhum item identificado
Recursos Humanos	Contratação de consultor para agilizar estudos Recursos não disponíveis – causando atraso na conclusão e análise
Financeiro	Aquisição de literatura
Projeto	- Nenhum item identificado

### 9.3.3 Controle de mudanças de riscos

A planilha a seguir apresenta o processo de gerenciamento de riscos durante a execução do projeto:

Responsável	Ação
Gerente do Projeto	Cadastrar novo risco identificado
Gerente do Projeto	Avaliar o risco e criar respostas
Gerente do Projeto e Comitê de aprovação	Avaliar os riscos na reunião semanal e ajustar os riscos
Gerente do Projeto	Gerenciar os riscos identificados
Gerente do Projeto	Monitorar o surgimento de novos riscos

## **9.4 Plano de Gerenciamento de estratégia de melhoria contínua**

### **9.4.1 Descrição dos processos**

Os processos de garantia da qualidade e controle da qualidade ocorrem simultaneamente durante a execução do processo de projeto.

A organização estimula uma atitude educacional para a mudança e apóia seus funcionários a aprimorar seu próprio trabalho e o ambiente ao seu redor, para a melhoria contínua da organização.

Enfatizando a categoria: Desenvolvimento de Pessoas, o processo de melhoria contínua é um dos elementos fundamentais de organizações com quadro de funcionários enxuta. A busca por pequenas melhorias de forma constante e contínua garante que a empresa esteja em linha com o desenvolvimento e monitore sua competitividade no mercado. Este está baseado na padronização onde as melhorias são consecutivas. É o guia para a definição de objetivos e progressos em segurança, qualidade, custos, capacidade de resposta e comprometimento de pessoas por meio da eliminação de desperdício.

O treinamento adequado deve proporcionar aos trabalhadores compreensão sobre seus trabalhos e suas tarefas do dia-a-dia, além de tratar das tarefas de toda a área à qual ele pertence, para que tenha conhecimento e versatilidade em relação a todas as operações. Isto pode ser considerado motivacional, resultando em melhoria qualitativa, pois os empregados sentem-se envolvidos e comprometidos com o processo como um todo, podendo opinar em outras operações e sugerir modificações que valham como o “combustível” da melhoria contínua.

O plano de gerenciamento estratégico de melhoria contínua da *Empresa X* esta baseado em:

1. Reconhecimento das necessidades de melhoria, uma vez que, por melhor que seja um processo e por mais estabilidade que alcance, pode ele ser melhorado constantemente (conceito de melhoria contínua).
2. Transformação das oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores, fazendo com que os trabalhadores tenham pleno conhecimento de suas atividades, a ponto de enxergar as oportunidades de melhoria.



3. Criação de um conselho de Qualidade e seleção de projetos de melhorias, fase em que as equipes de projeto, facilitadores e os grupos multifuncionais serão de extrema importância.
4. Promoção da formação em Qualidade; instituindo o treinamento para despertar o comprometimento para com os objetivos da Qualidade.
5. Avaliação da evolução dos projetos.
6. Publicação promocional dos resultados.

Todas as sugestões de melhorias serão consideradas como mudanças, e serão controladas pelo Plano de controle integrado de mudanças.

### 9.4.2 Modelo de Estrutura de Arquivos Eletrônicos e em Papel

O Coordenador de Comunicações deverá manter em arquivo eletrônico e em papel os documentos e correspondências produzidas pelo projeto, segundo a estrutura a seguir:

Seção	Pasta	Papel	Eletrônico	Documentos
Gerenciamento de Projetos	Abertura	Sim	\\Projetos\ EQUIPEMOTIVADA\ Gerenciamento\ Abertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termo de Abertura do Projeto</li> </ul>
	Planejamento	Sim	\\Projetos\ EQUIPEMOTIVADA\ Gerenciamento\ Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano do Projeto</li> <li>• Planos de gerenciamento</li> </ul>
	Controle	Sim	\\Projetos\ EQUIPEMOTIVADA\ Gerenciamento\ Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atas de reunião</li> <li>• Cronograma de atualizações</li> <li>• Relatórios de acompanhamento e prestação de contas</li> <li>• Correspondências</li> <li>• Pagamento de prestadores de serviços e aquisições</li> </ul>
	Encerramento	Sim	\\Projetos\ EQUIPEMOTIVADA\ Gerenciamento\ Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório do Projeto</li> <li>• Relatório de lições aprendidas</li> <li>• Apresentações</li> <li>• Encerramento dos contratos</li> </ul>
Entregáveis	Relatórios	Sim	\\Projetos\ EQUIPEMOTIVADA\ Relatórios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de avaliação inicial</li> <li>• Relatório final</li> <li>• Relatório de alterações</li> </ul>

## 9.5 Questionário de satisfação dos colaboradores

Página: 01 de 03	
<b>Questionário de satisfação dos colaboradores</b>	
Data:	Cargo:
Tempo de empresa:	Escolaridade:
<b>Instruções de resposta ao questionário:</b>	
<p>Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as atividades que desenvolve.</p> <p>É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.</p> <p>Não <b>há respostas certas ou erradas</b> relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião, pessoal e sincera.</p> <p>Este questionário é de natureza <b>confidencial</b>. O tratamento deste, por sua vez, é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o <b>anonimato</b> do colaborador é respeitado.</p>	
<p>Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:</p> <p>1 = Muito Insatisfeito,  2 = Insatisfeito,  3 = Pouco Satisfeito,  4 = Satisfeito e  5 = Muito Satisfeito.</p>	

## Questionário de satisfação dos colaboradores

Contexto do Trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Condições de Trabalho						
Processo de Comunicação						
Política salarial						
Concepção dos processos da organização						
Estabilidade (segurança de emprego)						

Meio ambiente do trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Relacionamento com superior direto						
Relacionamento com superiores indiretos						
Relacionamento com colegas						
Atmosfera de trabalho						
Cultura da organização						
Atividades sociais (desportivas e recreativas)						

Condições de trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.						
Condições de higiene (limpeza e conservação do local de trabalho)						
Condições de segurança						
Equipamentos e recursos disponíveis						
Flexibilidade do horário de trabalho						

### Questionário de satisfação dos colaboradores

Conteúdo do Trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Realização profissional						
Reconhecimento profissional						
O gosto pelo trabalho						
Resultados obtidos pelo esforço próprio						

Remuneração pelo Trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Salário						
Benefício com saúde (assistência médica e odontológica)						
Incentivo à educação (bolsa estudo)						
Vale alimentação/refeição						

Níveis de Motivação						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho						
Motivação para desenvolver trabalho em equipe						
Motivação para participar em planos de formação profissional						
Motivação para participar em projetos de mudanças na organização						
Motivação para alavancar melhorias						

**Onde: 1 = Muito desmotivado e 5 = Muito Motivado**

**Obrigado por participar!**