

**GERALDO DA SILVA CORREIA**

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NA GERÊNCIA  
ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA DA EMPRESA CICLO CAIRU  
DE PIMENTA BUENO - RO**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção. **Área:  
Inovação na Gestão de Pessoas.**

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas  
Lezana, Dr.

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NA GERÊNCIA  
ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA DA EMPRESA CICLO CAIRU DE  
PIMENTA BUENO - RO**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Pacheco Paladino, Dr.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Orientador

---

Prof. Carlos Rosseto, Dr.  
Membro da Banca

---

Tómas Daniel Monandéz Rodríguez, Dr.  
Membro da Banca

Ficha Catalográfica

CORREIA, Geraldo da Silva.

**O Impacto da Motivação no Trabalho na Gerência Administrativa/Financeira da Empresa Ciclo Cairu de Pimenta Bueno – RO.**

Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

xiv, 121 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Inovação na Gestão de Pessoas)

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana

1. Motivação 2. Gerência 3. Administrativo.

II. Título

*Dedico essa Dissertação "IN MEMORIAN DE  
MEUS PAIS", à minha querida esposa Neuza e aos meus filhos:  
Cristiane, Andreia e Isaque Santos Dumont.*

## **Agradecimentos**

*Agradeço a Deus pela força e sabedoria que me deste para consecução do presente trabalho; a todos os professores que ministraram disciplina no curso e, em particular, ao Professor Dr. Lezana – Orientador da Dissertação, bem como, a todos os colegas que, de forma direta ou indireta, contribuíram para o sucesso do meu objetivo.*

*Finalmente, mas não em último lugar, quero deixar aqui registrado um agradecimento especial à minha Segunda Mãe - Professora MS Neide Yohoro – Presidente da Mantenedora que, na hora da minha maior dificuldade financeira, não me excluiu da grande e única oportunidade de realizar este Mestrado.*

*"Mais do que de máquina, precisamos de humanidade. Mais do que inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido".*

*Charles Chaplin.*

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE QUADROS .....	xi
RESUMO .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
1. INTRODUÇÃO .....	01
1.1 Apresentação do Tema .....	01
1.2 Justificativa .....	04
1.3 Objetivos .....	07
1.3.1 Objetivo Geral .....	07
1.3.2 Objetivos Específicos .....	07
1.4 Limitações de Pesquisa .....	08
1.5 Estrutura do Trabalho .....	09
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	10
2.1 Cultura Organizacional .....	10
2.2 Gestão de Pessoas .....	14
2.3 Liderança .....	20
2.4 Poder nas Organizações .....	26
2.5 Trabalho em Equipe .....	31
2.6 Processo Motivacionais .....	37
2.6.1 Desenvolvimento Organizacional e Humano .....	40
2.6.2 Teorias Motivacionais .....	46
2.6.2.1 Primeiras visões sobre motivação .....	47
2.6.3 Os Behavioristas e a Motivação .....	49
2.6.4 Os Cognitivistas e a Motivação .....	51
2.6.5 A Psicanálise .....	52
2.6.6 Teorias de conteúdo da motivação .....	52
2.6.6.1 Teoria dos dois fatores: Higiênico/Motivacional .....	53
2.7 Tendências Futuras: Capital Intelectual .....	60
2.8 Considerações do Capítulo .....	64
3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	67

3.1 Tipologia da Pesquisa .....	67
3.2 Variáveis .....	70
3.3 População e Amostra da Pesquisa .....	71
3.4 Coleta de Dados .....	72
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	74
4.1 Fatores Higiênicos .....	74
4.1.1 Políticas da Empresa .....	74
4.1.2 Normas Administrativas .....	76
4.1.3 Estilos de Chefia .....	79
4.1.4 Salários Diretos .....	83
4.1.5 Relações Interpessoais .....	88
4.1.6 Condições de Trabalho .....	91
4.2 fatores motivacionais .....	93
4.2.1 Sentido de realização .....	93
4.2.2 Reconhecimento pelo trabalho feito .....	95
4.2.3 Conteúdo do trabalho .....	97
4.2.4 Responsabilidades .....	99
4.2.5 Promoção para tarefas mais amplas .....	102
4.2.6 Caracterização da Organização em Estudo .....	105
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	108
5.1 Conclusões .....	108
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros .....	112
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	113
BIBLIOGRAFIA .....	117
ANEXOS .....	118



## LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Políticas da Empresa .....	74
TABELA 02	Normas Administrativas .....	76
TABELA 03	Estilos de Chefia .....	79
TABELA 04	Salários Diretos .....	83
TABELA 05	Relações Interpessoais .....	88
TABELA 06	Condições de Trabalho .....	91
TABELA 07	Sentido de Realização .....	93
TABELA 08	Reconhecimento Pelo Trabalho Feito .....	95
TABELA 09	Conteúdo do Trabalho .....	97
TABELA 10	Responsabilidades .....	99
TABELA 11	Promoção Para Tarefas Mais Amplas .....	102

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1	Seis Processos de Gestão de Pessoas .....	20
FIGURA 2.2	Hierarquia das Necessidades Segundo Maslow .....	57
FIGURA 4.3	Organograma do Cairú Ltda. ....	107

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1	Quadro Evolutivo do Conceito de Significados Conotativo de Cultura Organizacional .....	11
QUADRO 2.2	Alguns Fatores que Contribuem para o Aumento ou Redução da Coesão em Equipes .....	35
QUADRO 2.3	Primeiras Visões Sobre Motivação .....	48

## RESUMO

CORREIA, Geraldo da Silva. **O Impacto da Motivação no Trabalho na Gerência Administrativa/Financeira da Empresa Ciclo Cairu de Pimenta Bueno – RO.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002. xii, 121 p.

O presente estudo identificou o nível de motivação dos funcionários da gerência administrativa/financeira da empresa Ciclo Cairu Ltda., de Pimenta Bueno - RO. Para tanto, valeu-se de uma entrevista estruturada junto aos 23 funcionários dessa gerência. Ao final deste estudo, destaca-se que empresa precisa voltar-se mais ao reconhecimento do trabalho dos funcionários através de elogios, ouvindo-os mais e oferecendo-lhes possibilidades de treinamento e promoção na própria empresa, pois atualmente, gerir pessoas e competências humanas representa uma questão estratégica para as empresas.

## ABSTRACT

CORREIA, Geraldo da Silva. **The Impact of the Motivation in the Work in the Administrative/Financier Management of the Company Cycle Cairu de Pimenta Bueno. RO.** Florianópolis, UFSC, Program of Pós-Graduação in Engineering of Production, 2002. xii, 121 p.

The present study it investigated the level of motivation of the employees of the administrative/financier management of the company Cycle Cairu Ltda., of Pimenta Bueno - RO. For in such a way, it was used an interview structuralized together to the 23 employees of this management. To the end of this study, it is distinguished that necessary company to turn themselves more to the recognition of the work of the employees through compliments, hearing them more and offering to them to possibilities of training and promotion in the proper company, therefore currently, to manage people and abilities human beings represents a strategically question for the companies.



**UFSC/EPS – UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.**  
**Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção**  
**Mestrado em Engenharia de Produção**

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NA GERÊNCIA  
ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA DA EMPRESA CICLO CAIRU  
DE PIMENTA BUENO - RO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**GERALDO DA SILVA CORREIA**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação do Tema**

Os Recursos Humanos são a chave vital numa organização. São as pessoas que fazem as organizações e que produzem, e sem um funcionamento correto de todo o sistema a sobrevivência da organização está comprometida. Para que o sistema realmente funcione e haja uma sintonia perfeita entre as pessoas e a organização é necessária uma gestão cuidadosa e eficiente (CHIAVENATO, 2000). Por essa gestão têm de passar obrigatoriamente a gestão dos recursos humanos.

Numa organização existem várias formas de gestão: a gestão de produção, a gestão de projetos, a gestão financeira, a gestão comercial e a gestão de recursos humanos entre outras. Para cada forma de gestão existem várias técnicas, métodos e indicadores. De fato, pela natureza humana, torna-se difícil identificar métodos que permitam uma gestão de pessoas com sucesso. O que funcionou hoje pode não funcionar amanhã, o que funcionou numa organização não funciona certamente noutra, o que funciona num ambiente não funciona noutro.

Existem diversos fatores, de ordem social, cultural, financeira, emocional, etc., que dificultam a criação de técnicas precisas na gestão das pessoas. Esta gestão tem de passar, portanto, pela aquisição de conhecimento e experiências

no âmbito de cada organização, e na procura gradual da sintonia entre as pessoas e a organização. E como a organização não funciona sem pessoas, a gestão de recursos humanos deve ser uma área forte na empresa e devem ser canalizados todos os recursos necessários para o sucesso desta.

A organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização; constituem a vantagem competitiva que representa o “algo mais” que uma empresa pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva; são, ainda, os que fazem a diferença e personalizam-na, fazendo-a distinguir-se de todas as demais. Para que isso aconteça, é necessário que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback de seu desempenho, participem das decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar suas opiniões.

A função da administração de recursos humanos se torna cada vez mais complexa e responsável em manter a organização funcionando com eficiência, e eficácia: onde uma das principais tarefas é motivar os trabalhadores, aumentando assim a produtividade.

*Neste contexto motivação é definida , de acordo com BERGAMINI e CODA (1990:45) como:*



*“... a força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que pode ela fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada a força de um desejo”.*

A motivação é um fator primordial para o aumento de produção e para o desempenho e comportamento dos funcionários. STONER & FREEMAN (1999) afirmam que a motivação é fator que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. A motivação é conseguida através da satisfação de um conjunto de necessidades específicas. A satisfação dessas necessidades deve ser conseguida começando pelas necessidades mais básicas (MASLOW, 1943): necessidades fisiológicas (comida, sono, sexo, etc.), necessidades de segurança (ambiente estável), amor e afeto, necessidades de consideração (estima e respeito), necessidades de atualização (realização pessoal, melhoramento contínuo). Além da satisfação destas necessidades existem ainda outros fatores que contribuem para a modificação do desempenho do funcionário. Alguns fatores atuam no sentido negativo, ou seja, quando satisfeitos não influenciam o comportamento do indivíduo, mas na sua ausência pioram o comportamento. Outros fatores atuam no sentido positivo, ou seja, quando satisfeitos melhoram o comportamento do indivíduo, mas na sua ausência não o modificam.

Tendo em conta estas características é possível motivar os funcionários, criando condições de trabalho adequadas. A motivação não tem apenas efeitos em nível individual como também efeitos coletivos. A motivação cria condições ao trabalho de grupo, assim como disponibilidade e empenho para a

participação dos funcionários na tomada de decisões. Através da motivação também é possível impelir os funcionários a aceitar a mudança, desde que vejam satisfeitas algumas das necessidades.

Considerando a presente contextualização da problemática estudada, formulou-se como questão norteadora do projeto de mestrado, a seguinte:

Qual o nível de motivação dos funcionários da gerência administrativa/financeira da empresa Ciclo Cairu Ltda., de Pimenta Bueno - RO.

## **1.2 Justificativa**

As transformações impostas pela competitividade global, tomam as empresas mais receptivas à assimilação de novas configurações para adaptarem-se mais rapidamente e com maior qualidade às novas exigências. Esta perspectiva de mudança pode ser claramente percebida nas organizações através das políticas de gestão das pessoas frente as necessidades de comprometimento dos trabalhadores.

As mudanças nas tendências do trabalho apresentam como principais elementos diferenciadores, em relação ao paradigma taylorista/fordista, hegemônico até recentemente, a preocupação com a qualidade dos produtos ou serviços, a ênfase na satisfação do cliente e motivação do capital intelectual da empresa (os funcionários), o controle estatístico da qualidade, a valorização do operário multifuncional (Qualidade Total), a busca em atingir melhorias dramáticas em áreas críticas ao desempenho como, por exemplo, custos,

qualidade, atendimento e velocidade (Reengenharia); a capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos e alterar os seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos nas situações de trabalho (Era do Conhecimento).

Para o presente trabalho, o estudo foi focado na gestão de pessoas, com ênfase no processo motivacional dos recursos humanos da organização. O processo motivacional, insere-se dentro do amplo horizonte que reflete a extensa gama de atuação da Engenharia de Produção, como mais uma faceta disciplinar, ali englobada, cujo objetivo, em consonância com a disciplina, é a otimização dos resultados comerciais pela eficiente gestão dos recursos humanos da organização.

Portanto, conforme expõe SLACK et al (1999: 29), “A função da produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante”. Todas as organizações possuem outras funções com suas responsabilidades específicas, que são ligadas à função produção, por objetivos organizacionais comuns, no entanto todas estas funções são apoiadas por recursos humanos, justificando-se assim a relevância destes para o êxito da empresa.

Neste contexto, cabe enfatizar que as transformações, no que tange ao trabalho e nas suas formas de organização, têm um reflexo direto sobre os sujeitos que trabalham nas organizações. A literatura atual salienta uma revolucionária alteração no perfil do operário, que deixa de ser especializado

para ser multifuncional/polivalente, comprometido, criativo, inovador, participativo, autônomo, qualificado, entre outros atributos.

Motivação, qualidade e produtividade são palavras-chave hoje nas empresas, e se conhecemos bem o grupo em que estamos interagindo, fica mais fácil estabelecer metas e desafios (GARRETT, 2001). De acordo com AQUINO (1990: 239):

a motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a “gasolina” interior para se enfrentarem os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados.

Não basta fazer com que as pessoas compreendam os seus objetivos, devem ser motivadas para os atingir (BLANCHARD e JOHNSON, 1982)

A gestão de pessoas da empresa Ciclo Cairu Ltda. está fundamentada na ética das relações internas e com a clientela, no compromisso e motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional, na qualidade no trabalho e na vida.

A essência da gestão reside no compartilhamento de sua visão de futuro, responsabilidades e soluções. Investindo de diversas formas no aprimoramento profissional de seus funcionários, empresa busca ampliar sua capacidade de integrar-se a um ambiente de negócios em constante transformação com base em três questões centrais: a melhoria contínua do atendimento aos clientes, a geração de resultados para fazer frente às expectativas dos sócios e a

identificação das aspirações da sociedade para contribuir permanentemente para o desenvolvimento do município em que está inserida.

Hoje a Ciclo Cairu Ltda. tem como visão e missão do setor de Recursos Humanos, de possibilitar que cada dia de trabalho agregue algo positivo para o funcionário, capacitar e mantê-los fortemente motivados. Diante desta postura, torna-se relevante, avaliar, na prática, se isso realmente vem ocorrendo. Assim, o presente estudo busca avaliar o processo motivacional dos funcionários da área administrativa/financeira da empresa.

Dado o exposto até então, constata-se que a temática é procedente, uma vez que está inserida em questões relevantes para a compreensão do mundo do trabalho neste início de século: a importância da motivação dos funcionários, no ambiente de trabalho para o êxito das organizações.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem por objetivo medir o nível de motivação dos funcionários da gerência administrativa/financeira da empresa Ciclo Cairu Ltda. de Pimenta Bueno - RO.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Levantar aspectos relacionados a cultura organizacional e gestão de pessoas com ênfase no processo motivacional.
- b) Detectar a motivação considerando os fatores motivacionais: sentido de realização, reconhecimento pelo trabalho feito, conteúdo do trabalho, responsabilidade, promoção para tarefas mais amplas e fatores higiênicos: políticas da organização, normas administrativas, estilos de chefias, salários diretos, relações interpessoais, condições de trabalho.
- c) Diagnosticar os maiores focos de insatisfação dos funcionários dos setores analisados.

### ***1.4 Limitações da Pesquisa***

Inicialmente, torna-se relevante ressaltar que esta dissertação não objetiva esgotar todo o tema acerca de gestão de pessoas, mas limita-se ao processo motivacional, que constitui-se um dos pilares desta.

Uma das maiores dificuldades encontradas para a realização deste trabalho refere-se à cultura e à visão dos colaboradores e da diretoria da empresa. Todavia, não possui este trabalho a intenção de servir de instrumento modificador ou educador dos colaboradores e diretores no processo de gestão, ao contrário, restringe-se à análise do mecanismo por trás desse processo, até porque estabelece objetivo mais amplo, englobando o aspecto de formação cultural dos colaboradores e diretores, resultaria por deslocar o eixo do estudo de seu objetivo precípuo, que é o estudo do nível de motivação dos

*funcionários da organização. Outra limitação do presente estudo, refere-se ao instrumento de coleta de dados que foi um questionário. Pois este, está sujeito a vieses do entrevistado. Todavia foram tomados todos os cuidados na elaboração e aplicação do instrumento de coleta de dados.*

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

*O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos. No capítulo 1 são expostas a apresentação do tema, justificativa, objetivos e limitações da pesquisa.*

Já no capítulo 2 forma-se um quadro teórico – revisão de literatura, dos conceitos e aspectos relevantes ao tema, são eles: administração de recursos humanos, cultura organizacional, gestão de pessoas com ênfase no processo motivacional.

O capítulo 3 apresenta a metodologia da pesquisa e caracterização da organização em estudo. Enquanto que o capítulo 4 evidencia os resultados da pesquisa realizada junto aos funcionários da empresa Ciclo Cairú de Pimenta Bueno - RO.

Por fim, o capítulo 5 traz as conclusões gerais da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Cultura Organizacional**

O conceito de cultura originou-se da obra de John Locke “Ensaio da compreensão humana”, em 1690. Enquanto sociologistas alemães, Adelung (1773), Herder (1784) e Knigge (1788), exploravam o conceito no fim do século 18, em termos do conceito de civilização do gênero humano, Edward B. Taylor (1903) um dos primeiros antropologistas, introduziu o termo cultura no idioma inglês somente há um século. (SCHEIN, 1992)

Esses autores usam diferentes concepções sobre o que é a cultura e quais são os mais importantes componentes dela. Essas concepções têm levado a diferentes focos de estudo dos antropologistas e, conseqüentemente, a diferentes conceitos da cultura.

SACKMANN (1991) elaborou um quadro evolutivo mostrando que o conceito do significado conotativo depende da escola de antropologia. As maiores abordagens discriminadas pela autora são cinco e estão incluídas no quadro evolutivo: as cinco abordagens mais importantes, seus focos de estudo, principais representantes, suas linhas de pesquisa e concepções.



Neste trabalho, o quadro 2.1 sofreu uma adaptação com o objetivo de ser utilizado para compreender onde ocorreram as ligações com o campo da administração.

**Quadro 2.1 - Quadro evolutivo do conceito e significado conotativo d e cultura organizacional**

<b>Modelo de Características</b>	<b>Configuração Associada ao Paradigma Produção em Massa</b>	<b>Configuração Associada ao Paradigma da Flexibilidade</b>
<b>Nível de Educação e Formação Requeridas</b>	Baixo. Funções operacionais exigindo pouca capacitação.	Alto. Funções operacionais exigindo maior capacidade.
<b>Perfil do Trabalhador Operacional</b>	Pouco qualificado. Especializado. Sem autonomia sobre o trabalho e sem responsabilidade pela produtividade qualidade. Operário chão da fabrica	Mais preparado. Maior responsabilidade e autonomia. Iniciativa para agir. Capacidade de trabalhar em grupo, Operário “colaborar”.
<b>Habilidade</b>	Habilidades físicas	Habilidade físicas e mentais capacidade de trabalhar em grupo, comunicação. Disposição para participar.
<b>Relações Empregado-empresa</b>	Independência. Freqüentes conflitos entre as equipes.	Interdependência. E busca da redução de custos.
<b>Empregador</b>	Portes. Relações baseadas no confronto. E na divergência de interesses.	Conflito. Relações baseadas na tentativa de negociação e na busca da convergência de interesses.
<b>Participação do Empregado nas Decisões</b>	Baixa. Decisões tomadas de cima para baixo.	Tende a ser mais alta e espera-se fluxo de informações em duas vias.
<b>Comprometimento</b>	Baixo envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a empresa.	Necessidade de comprometimento dos empregados com a empresa.

Fonte: Elaboração do autor, baseado em SACKMANN (1991: 87).

Portanto muitos autores desenvolveram conceitos relevantes onde procuram mostrar alguns aspectos da cultura organizacional.

CHIAVENATO (2000), define cultura organizacional como sendo um conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização.

Já para STONER & FREEMAN (1999), a cultura organizacional é o conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças, compartilhados pelos membros da organização.

A cultura organizacional é vista por SOUZA (1978), como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Sendo ela composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Sendo os preceitos, compreendidos pela autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional, podem ser compreendidos como o conjunto das variáveis normativas da organização. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, padrões de conduta esperada etc.

A tecnologia é o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, é o conjunto das variáveis objetivas da organização, e que envolve a cultura "material" dos antropólogos. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, recursos materiais, linguagem especializada, metodologia de serviços etc.

O caráter é o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, é o conjunto das variáveis subjetivas da organização. Engloba-se neste caso: alegria, depressão, agressividade, medo, entusiasmo, carinho, apatia etc.

É sabido que em cada organização um desses elementos pode ser dominante na cultura. Por exemplo, nos centros de processamento de dados, a tecnologia é dominante. Enquanto que em instituições de ensino, há o domínio do caráter. SCHEIN (1986), define cultura organizacional como conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros.

Enriquecendo o conceito de cultura organizacional FLEURY e FLEURY (1995: .27) pontuam que a:

cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Assim, pode-se verificar que o conceito de cultura organizacional lida com elementos como valores, significados, sentimentos e crenças que podem ser considerados de difícil transição.

Da mesma forma que os conceitos, as diferentes tipologias de cultura organizacional foram expostas com base nas construções teóricas na visão de diferentes autores. HANDY (1994) tem como base o poder e a influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, e como as coisas podem ser mudadas, cada cultura opera a partir de suposições diferentes apoiadas nessas bases, o que resultaria em estilos diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa.

Neste contexto torna-se relevante estudar a gestão de pessoas, haja vista que, a mesma é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos.

## **2.2 Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem sucedidas e pelo aporte do capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamental como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador de inovação dentro das organizações.

VERGARA (1999) pontua que, gestão de pessoas é um tema de maior importância. Primeiro porque, é no interior das empresas que se passa a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresa podem ser tudo, mas

nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas estratégicas, estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações.

CHIAVENATO (1991:12), também demonstra seu ponto de vista neste sentido:

A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrializada for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem seus objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. A medida que as organizações crescem e se multiplicam maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento.

É sabido que uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos. As mudanças são tantas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos (ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Capital Humano, Administração de capital Intelectual, ou Gestão de Pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área.

Para AQUINO (1979:76), Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas:

Consiste em - planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de forma que os objetivos para as quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos.

STONER e FREEMAN (1999), entendem a atual Gestão de Pessoas, como sendo a função de administração que lida com recrutamento, colocação, treinamento e desenvolvimento dos membros da empresa ou ainda, como uma especialidade voltada para o estudo da utilização do homem no trabalho, que funciona como instrumento coordenador de interesses, cuidando tanto dos objetivos da empresa como dos empregados e, atendendo o trabalhador em sua totalidade, não apenas sob o ângulo econômico.

CHIAVENATO (1999: 7), argumenta que a gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

1. As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. As pessoas como atividades inteligentes de recursos organizacionais: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados

indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.

3. As pessoas como parceiros da organização: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento, na expectativa de colher retornos desses investimentos. Haja vista que, qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável.

Entretanto, torna-se relevante destacar a necessidade da Gestão de Pessoas em acompanhar as demais mudanças que vem ocorrendo na organização, de forma a dar suporte e consistência aos processos de transformação existentes na empresa, e dar condições para a concretização de uma Gestão de Pessoas descentralizada, integrada e compartilhada.

Para VERGARA (1999), a Gestão de Pessoas, tem por responsabilidade fazer com que a organização desenvolva e explicita sua visão de futuro, sua missão e seu objetivo maior, onde ela quer chegar, que valores devem apoiar-se e de quais pontos fortes ela dispõe para chegar lá.

Para o autor, a estratégia de Gestão de Pessoas é a alma, o coração e o cérebro da estratégia global da organização. A estratégia da Gestão de Pessoas não somente deve fazer parte da estratégia global da organização, mas deve constitui-se no fio condutor dessa estratégia global.

A Gestão de Pessoas atua em seu ponto de equilíbrio, de um lado, estimulando os empregados a alcançarem as metas de trabalho e, de outro, voltada para dar-lhes condições satisfatórias de desempenho, procurando atendê-los em suas necessidades materiais e psicológicas.

Vale ressaltar que, muitas empresas conhecem as melhores práticas nas novas políticas de gestão de pessoas, mas na verdade é que elas não sabem ao certo como implanta-las efetivamente no seu dia-a-dia.

Na prática, não é fácil a tarefa de coordenar o equilíbrio de interesses, principalmente quando o poder de barganha do trabalhador é mínimo. Entretanto, esta é uma posição teórica válida, e a Administração de Recursos Humanos deve ser conduzida com elevada conotação política, ou seja, como a arte de negociação.

Na visão de CHIAVENATO (1999), as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.

O autor resalta que os objetivos da Gestão de Pessoas são variados, e deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização; isto significa saber empregar as habilidades e capacidade da força de trabalho.



- Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
- aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança: Mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência da organização;
- Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis: tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Em síntese, a Gestão de Pessoas é aquela que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização com a finalidade de contribuir para que esta atinja suas principais metas, finalidades e objetivos. Precisa-se, pois, reposicionar o papel de Gestão de Pessoas e, papel este, que existe para valorizar as pessoas, dando-lhes oportunidades de participação e crescimento.

LUCENA (1999) enfatiza que a Gestão de Pessoas tem como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional dos funcionários, requerida pelos desafios decorrentes da natureza da empresa e das características do mercado, no presente e no futuro.

CHIAVENATO (1999), resume na figura abaixo políticas e práticas da Gestão de Pessoas, em seis processos básicos, são eles:

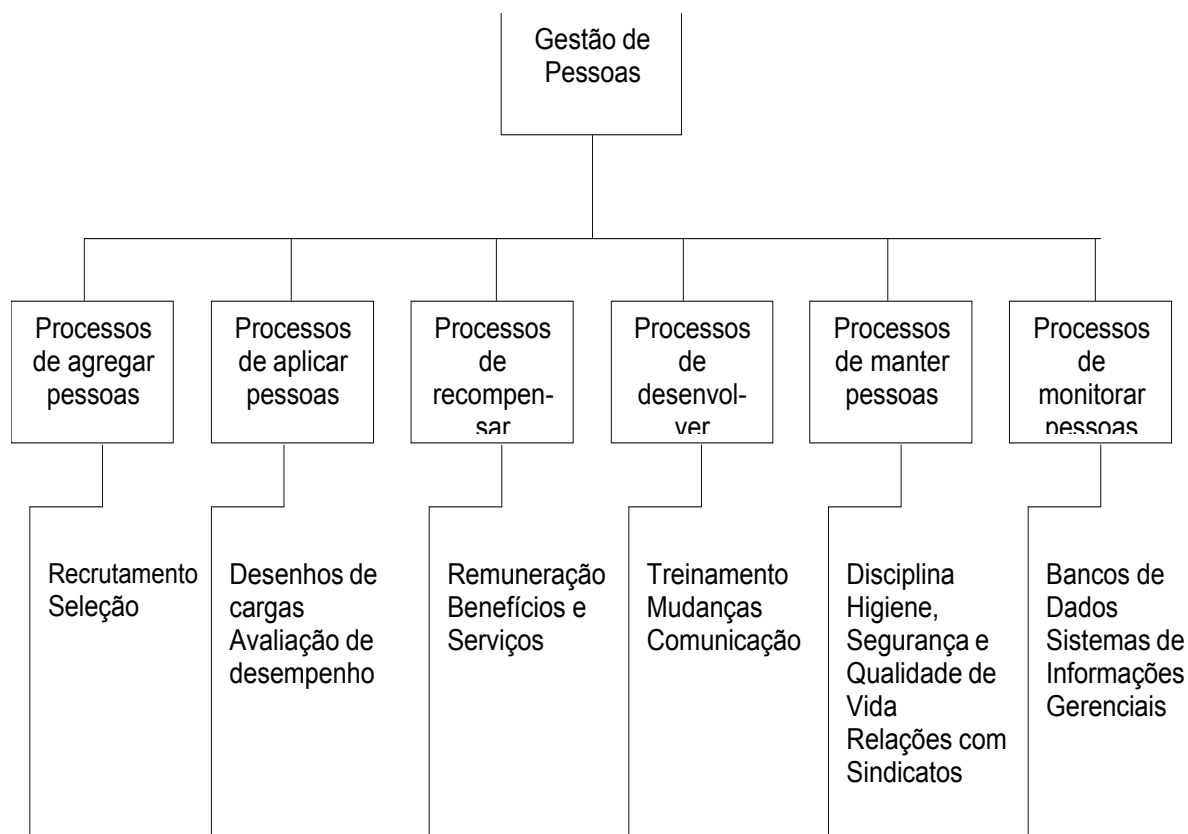


Figura 2. 1 Seis processos de Gestão de Pessoas.

Fonte: CHIAVENATO (1999: 12).

A seguir aborda-se quatro pilares relevantes da Gestão de Pessoas, são eles: Liderança, trabalho em equipe, poder nas organizações e processos motivacionais. Sendo que a ênfase é dada a este último, que constitui-se no foco central do presente estudo.

## 2.3 Liderança

É de se supor que as inúmeras revoluções e evoluções que transformam diariamente a face das empresas em todo mundo, evidenciem o seu aspecto mais

importante – a Liderança. Não haverá, pois, revolução nem evolução organizacional sem que se atribua à Liderança um novo significado, sem que sejam desenvolvidos na moderna empresa líderes segundo novos paradigmas sob os quais se transformam as ciências, a sociedade, as atitudes e os comportamentos humanos.

O novo conceito de liderança já é uma constante na maioria das grandes organizações. O chefe que manda fazer, mas não participa do processo está condenado ao fracasso. A máxima “quem pode manda, quem tem juízo obedece” não faz mais parte do conceito de liderança moderna, pois o líder está junto com a equipe na realização das tarefas.

O líder eficaz será aquele capaz de criar condições para o florescimento da liderança em outro. DRUCKER (1996) argumenta que, o relacionamento entre o líder e a organização se tornará cada vez mais complexo, destaca que diferentes modelos de organizações conduzem à abordagens distintas para dar autonomia às pessoas e fazer surgir líderes. O autor considera dois métodos de aumentar as oportunidades para a liderança:

- Delegação em uma hierarquia tradicional: é sabido que em hierarquia básica, os líderes subordinados aceitam o escopo de seu comando e usam a liderança para realizar as tarefas a eles designados. Se a delegação é a norma, cada líder pode desenvolver líderes subordinados. Haja vista que as pessoas nas posições mais altas têm muito a fazer e os demais estão esperando pelas ordens. A delegação é um bom passo inicial para que a liderança seja despertada, mas não atende de forma plena às necessidades das organizações da era da informação.

- Criação de uma comunidade com propósito comum; a comunidade é um fenômeno que ocorre mais facilmente, quando pessoas livres com certo senso de igualdade se juntam voluntariamente para um empreendimento comum.

Para DRUCKER (1996), as pessoas se sentem parte da comunidade empresarial, seguras e protegidas, empolgadas com a missão e os valores, e acreditam que os demais estejam vivendo de acordo com eles, geralmente produzem bons serviços para o todo. E se são membros dedicados da comunidade, será mais seguro confiar que criem os próprios papéis de liderança através das fronteiras empresariais. Como membros da comunidade, eles se preocuparão menos com a defesa de seus espaços, acreditando que ao cuidarem da organização estarão cuidando de si mesmos.

Entretanto é sabido que fórmulas de sucesso não duram muito tempo. As organizações que constituem a base do projeto organizacional são rapidamente copiadas ou até melhoradas por correntes ágeis. Quando as vantagens do produto não forem sustentáveis no futuro, vencem aqueles que criarem um conjunto de vantagens temporárias e breves. Neste cenário, os líderes serão orientados para o futuro e criarão continuamente recursos que levarão ao valor do cliente.

De acordo com GOLDSMITH (1997) o líder do futuro perguntará, aprenderá, acompanhará e crescerá de forma consciente e efetiva. Aquele que não se mantiver aprendendo e crescendo, logo se tornará obsoleto no mundo de constantes mudanças. O verdadeiro líder tem clareza das metas, bem como da visão da organização. Aprendem com o fracasso e estão sempre prontos a tentar de novo quando erram. São eternos aprendizes, tratam todos a sua volta com gentileza,

respeito e honestidade. Tem senso de humor e capacidade de olhar para trás e rir de si mesmo. São bons professores.

Para HESSELBEIN (1997: 103), os líderes do futuro terão que aprender a trabalhar com outras empresas, entidades governamentais e organizações do setor social, portanto três requisitos são essenciais para gerenciar no futuro:

- Gerenciar em prol da missão.
- Gerenciar em prol da inovação.
- Gerenciar em prol da diversidade.

Na visão de ASHKENAS (1997: 123), no futuro as organizações não mais estabelecerão limites para separar pessoas, tarefas, processos e lugares; em vez disso, o foco dessas organizações se concentrará em como atravessar as fronteiras: transferir rapidamente idéias, informações, decisões, recursos, recompensas e providências para onde são necessários. O grande desafio do século XXI, para os líderes organizacionais em qualquer nível e, não apenas os diretores, presidentes será gerar capacidade sem fronteiras por meio de processos de mudança também sem fronteiras.

PETERS (2001:27) diz que a liderança é o atributo que tem a maior demanda e a menor oferta no mercado, isso quer dizer que nos próximos cinco anos teremos de nos virar como uma nova lista de qualidades de liderança, não ortodoxa, não testada e talvez completamente alocada, ou aquém das que existem hoje. Liderança é desempenho.

Complementa ainda que, o líder tem de estar consciente do seu comportamento, porque todas as outras pessoas estão. Os líderes se esforçam para passar a mensagem certa na maneira como andam, falam, se vestem e se posicionam, a liderança não diz respeito somente à ação, mas também à atuação.

PRAHALAD (1997) destaca alguns desafios dos líderes deste novo século:

- Do cômodo ao competitivo. Os líderes são forçados a enfrentar uma transformação sem precedentes e modelos econômicos. O problema reside na tarefa de reinventar negócios com antigas tradições em um curto período de tempo, quase sempre de cinco a dez anos. O desafio consiste em esquecer rapidamente o passado e aprender o novo:
- Do local ao global. Cada vez mais clientes, concorrentes e oportunidade estão se tornando globais. As oportunidades globais provocam novas desconformidades para empresas estabelecidas. Como resultado, a distribuição geográfica dos recursos de uma empresa mudará de forma drástica durante a próxima década. Cada vez mais a globalização desafia a natureza do negócio e o porte da empresa.
- Das fronteiras setoriais nítidas às indefinidas. Em muitas empresas, as fronteiras tradicionais estão se tornando irrelevantes.
- Da estabilidade à volatilidade. As exigências administrativas da volatilidade nos negócios em evolução são bem diferentes daquelas dos negócios estáveis.

- Dos intermediários ao acesso direto. Cada vez mais a logística ocupará lugar de destaque na estratégia competitiva.
- Da integração vertical aos especialistas.
- Da herança intelectual única à múltipla. A convergência de várias tecnologias gera uma nova demanda de gerentes nas empresas estabelecidas, causando novos desafios. Os gerentes precisam aprender, se adaptar e explorar processos racionais basicamente diferentes.

Os líderes vão muito além da simples demonstração de atributos. Os líderes obtêm resultados. Sem dúvida, liderança é importante. As empresas bem-sucedidas e as pessoas que alcançam o sucesso nas empresas exibem profundidade de liderança. No entanto, a discrepância entre a necessidade e a disponibilidade de talento para a liderança está aumentando.

Na busca de uma liderança mais eficaz, quase sempre se negligencia algo. Ser capaz e possuir os atributos de liderança é ótimo, mas a capacidade deve ser direcionada para aplicações adequadas e com um propósito claro. Haja vista que os atributos, se bem desenvolvidos, são importantes; se mal desenvolvidos, comprometem a eficácia dos líderes.

Os líderes posicionam as empresas no rumo do futuro. Os líderes que definem a trajetória sabem e fazem pelo menos três coisas: compreendem os eventos externos, focalizam o futuro e convertem a visão em ação.

No entanto VERGARA (1999) salienta que, a liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação. Sendo que, líderes convertem a visão em ação mediante o envolvimento de outras pessoas.

Os líderes promovem não apenas o envolvimento pessoal, mas também o desenvolvimento das capacidades organizacionais, ou seja, os processos, práticas e atividades que criam valor para a organização. Os líderes necessitam da habilidade de traduzir a trajetória organizacional em diretrizes, visões e práticas e de converter os propósitos em processos.

Segundo (ULRICH et al, 2000: 67), a verdadeira liderança não consiste em superar os colegas no próximo degrau da escada hierárquica. Significa, ao contrário, atingir resultados que beneficiem toda a organização e produzir esses resultados de forma a construir capacidades mais poderosas. A verdadeira liderança geralmente envolve um alto grau de colaboração, tanto com os demais líderes como com os seguidores, de modo a exercer opções excludentes que de fato impulsionem para a frente toda a organização. A liderança exige resultados altruístas, que são atingidos apenas mediante o uso do poder de forma apropriada. Sendo o poder nas organizações o próximo tema a ser abordado, neste estudo.

## **2.4 Poder nas Organizações**

Autores da área de administração definem os termos autoridade, poder e influência de várias maneiras conflitantes. STONER & FREEMAN (1999) afirmam que, a autoridade formal é um tipo de poder. Poder este baseado em



compreensão geral de que indivíduos, ou grupos específicos, têm direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização.

Na empresa tradicional, a hierarquia de títulos ocupacionais dá origem a diferenças flagrantes de poder e autoridade, ou seja, uma acentuada distância entre gerência e colaborador, configurado como explorador e vítima. Esse modelo de estrutura organizacional, embora já obsoleto, todavia, somos obrigados a reconhecer que tem uma vantagem singular: os papéis dos gerentes e colaboradores dentro da estrutura é simples, claros e relativamente estáveis. As fronteiras da empresa funcionam como marcas sobre um mapa. D'AVRETTA (1999), pontua que, as bases para o sucesso foram abaladas quando, na maioria dos casos, a topografia do setor mudou mais rápido do que a capacidade da alta gerência de reformular suas crenças e premissas básicas sobre que mercados deveria servir, que tecnologias deveria dominar, que clientes deveria atender e como obter o melhor desempenho dos funcionários.

Estabelecendo claramente quem deve se reportar a quem e quem é responsável pelo quê, as fronteiras orientam e coordenam comportamentos individuais e os modelam aos objetivos da empresa como um todo.

Na visão de MORGAN (1996) a organização compreende redes de atores organizacionais com interesses diferentes e, muitas vezes, contraditórios, que lutam e se insurgem, de forma aparente, a fim de privilegiar alguns grupos de interesses, já que nas organizações existem grupos que controlam áreas significativas de poder.

STONER & FREEMAN (1999) definem poder como a capacidade de exercer influência. Ter poder é ter capacidade de mudar comportamentos ou as atitudes de outros indivíduos.

Entretanto, o poder não decorre simplesmente do nível que um indivíduo ocupa na hierarquia organizacional. FRENCH & RAVEN (apud STONER & FREEMAN, 1999), identificaram cinco fontes ou bases de poder. Cada uma pode ocorrer em todos os níveis.

- Poder de recompensa: é o poder decorrente do fato de uma pessoa, conhecida como influenciador, ter a capacidade de recompensar outra pessoa, conhecida como o influenciado, pelo cumprimento de ordens, que podem ser explícitas ou implícitas.
- Poder coercitivo: baseado na capacidade do influenciador punir o influenciado pelo não cumprimento das exigências, é o lado negativo do poder de recompensa. O poder coercitivo geralmente é usado para manter padrão mínimo de desempenho ou de conformidade entre os subordinados.
- Poder Legítimo: é o poder que existe quando um subordinado ou um influenciado reconhece que o influenciador tem o “direito” ou está legalmente autorizado a exercer influência dentro de certos limites.
- Poder de competência: é baseado na crença ou na compreensão de que o influenciador tem conhecimento específico ou competência relevante

que o influenciado não tem. O poder de competência geralmente é aplicado em áreas específicas e limitadas.

- Poder de referência: é poder baseado no desejo do influenciado ser parecido ou de se identificar com o influenciador. A força do poder de referência está diretamente relacionada a fatores como o nível de prestígio e de admiração que o influenciado atribui ao influenciador.

Todavia, novas tecnologias, mercados em rápida transformação e competição global estão revolucionando as relações de negócios. À medida que as empresas eliminam suas fronteiras tradicionais para responder a esse ambiente mais fluído de negócios, os papéis que as pessoas desempenham no trabalho e as tarefas que executam tornam-se correspondentemente indefinidos e ambíguos.

SELEME (1989) ressalta a necessidade de reconhecer a importância do poder para explicar os assuntos organizacionais.

Neste contexto MORGAN (1996) pontua que, a idéia de que se espera que as organizações sejam empresas racionais nas quais os membros procuram por objetivos comuns tende a desencorajar a discussão sobre a motivação política.

Já MINTZBERG (1985) afirma que, a organização também é percebida como arena política, cujos conflitos e disputas existem de forma explícita ou não.

Paradoxalmente, ser um seguidor eficaz significa, freqüentemente, que os subordinados tem que desafiar seus superiores. Afinal, eles próprios são prejudicados quando seus superiores agem insensatamente.

No entanto, em tal sentido, encontram-se definições que contemplam o poder como a capacidade da organização em determinar seus resultados, aliados à capacidade de aumentar o acesso a recursos materiais, estruturais, como acesso a recursos financeiros, à matéria prima, à tecnologia, aos clientes, como uma das mais importantes fontes de poder, a escassez e a dependência são conceitos chaves na relação entre poder e recursos escassos.

Apesar das inúmeras concepções adotadas para se compreender o poder, ele permanece fenômeno controverso. Em muitas situações, chega a ser confundido com construtos, como força, influência, persuasão, autoridade, coerção, entre outros. ETZIONI (1989) argumenta que o poder é um conceito essencialmente contestado, que inevitavelmente envolve infinitas disputas sobre seu uso próprio por parte dos seus usuários. Complementa ainda o autor, que na verdade, engajar-se em tais disputas é engajar-se a si mesmo, na política.

Complementa ainda o autor que, os objetivos organizacionais são normalmente estabelecidos em complicado jogo de poder, que inclui diversos indivíduos e grupos, internos ou externos á organização, através da referencia aos valores que dirigem o comportamento em geral e ao comportamento específico dos indivíduos e grupos numa determinada sociedade.

Nesta perspectiva, as articulações em torno de interesses comuns por parte dos membros organizacionais, visando á aquisição ou à preservação do poder, retrata o caráter político da mudança, que se manifesta quando indivíduos e grupos formam coalizões voltadas ao alcance de determinados objetivos.

Na verdade, o desempenho de cada um pode depender diretamente do que os colegas fazem. Embora dirijam a atenção primordialmente para sua própria tarefa, também se interessam pelos desafios e problemas que afetam os outros, que contribuem de formas diferentes para o produto ou serviço final.

É sabido, quando os relacionamentos com colegas de trabalho são satisfatórios, as pessoas sentem-se orgulhosas do que realizaram, tranqüilas em relação à dependência para com os outros e confiantes de que tem os recursos e habilidades necessários para realizar o trabalho. Neste contexto, aborda-se a seguir aspectos relacionados à do trabalho em equipe.

## **2.5 Trabalho em Equipe**

Desde os primeiros estudos sobre o movimento das relações humanas no pensamento administrativo, os pesquisadores cada vez mais voltaram sua atenção para a estrutura, a dinâmica e o impacto do comportamento grupal. Esse volume crescente de pesquisas indicou prontamente as diversas maneiras de como as equipes podem afetar tanto positiva quanto negativamente a satisfação e o desempenho de seus integrantes, a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços e mais uma variedade de

metas organizacionais (BOWDITCH e BUONO, 1992). Complementam os autores que um grupo ou equipe consiste de duas ou mais pessoas que são psicologicamente conscientes umas das outras e que interagem para atingir uma meta comum.

De fato, o sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si e entre toda a hierarquia da empresa.

Quando um trabalho é partilhado, os resultados aparecem mais facilmente, os erros podem ser minimizados, reduzidos ou até mesmo eliminados. Os grupos ficam confiantes e passam a ser confiáveis. De uma forma ou de outra, todos ganham. Por estarem atentas a essa realidade, as empresas inteligentes vem incentivando o desenvolvimento do sentido de equipe em seu grupo de trabalhadores, através de situações que possam favorecer a coesão, a solidariedade, o compromisso mútuo e a co-responsabilidade.

Segundo LAUDON e LAUDON (1999), as pessoas envolvidas no desenvolvimento de soluções podem agir como agentes de mudança, trabalhando na obtenção de aceitação de suas soluções entre as partes envolvidas.

Se uma organização criou com sucesso uma atmosfera que estimula a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe, será mais fácil implementar novas soluções empresariais.

O sentido de equipe nasce da integração indivíduo-organização, evidenciada pela adesão espontânea do trabalhador aos compromissos e

metas da empresa, sem imposição de valores ou de procedimentos. Assim, só existe equipe quando todos conhecem os objetivos, estão cientes da necessidade de alcançá-los e desenvolvem uma visão crítica a respeito do desempenho de cada um e do grupo como um todo.

Conhecimento a respeito do trabalho, atenção, disponibilidade para colaborar com os colegas de trabalho e humildade para procurar ajuda, quando necessário, são algumas das condições que propiciam o aproveitamento de novas oportunidades. Integrar um grupo pressupõe participação ativa. Ninguém deve ficar esperando que o outro faça aquilo que pode ser realizado em conjunto. Responsabilidade, participação e cooperação devem estar sempre presentes nas relações de um grupo.

ARGYRIS & SCHON (1978), argumentam que a dinâmica interpessoal na organização é sempre manipulativa, uma vez que as pessoas buscam o uso das teorias comportamentais para enfatizar autoproteção e controle sobre os demais membros da equipe. Isso leva ao desenvolvimento de um modelo alternativo de eficácia, baseado em valores semelhantes entre si e aprendizado contínuo do comportamento de outros. Mesmo com a grande importância dos grupos nas vidas das pessoas, bem como nas organizações, muitas vezes considera-se esse fato natural.

Identificar as razões de comportamento de equipes, ou seja, por que alguns de seus membros se comportam de um certo modo, por que alguns são mais eficientes que outros, como um grupo pode afetar ao outro e assim por diante.

TANNEMBAUM (1976), salienta dois fatores importantes na formação de equipes. O primeiro é a conformidade; os grupos desenvolvem normas e padrões de comportamento com os quais os membros se conformam. O segundo é o apoio; os grupos propiciam conforto e ajuda a seus membros, particularmente em ambientes que provocam frustrações ou apresentam ameaças. Assim, para que se tenha a habilidade de compreender plenamente o comportamento dos grupos nas organizações é necessário que se desenvolva consciência e discernimento para analisar a influência dos grupos nos seus membros em nível individual, nas relações interpessoais e nas atividades organizacionais.

Equipes se diferem em seu grau de coesão, ou seja, na efetividade das forças que unem os membros da equipe que, altamente coesos, são extremamente unidos e confiantes no espírito de associação do grupo. A coesão de uma equipe leva a reflexões de intimidade manifestadas por meio de opiniões, atitudes, gostos, desempenho e comportamentos semelhantes. Equipes coesas apresentam o moral mais alto e os membros permanecerão juntos em situações difíceis, como também serão áspersos com dissidentes.

O quadro a seguir traz alguns fatores que contribuem para o aumento ou redução da coesão em equipes, são eles,



Quadro 2.2 Alguns fatores que contribuem para o aumento ou redução da coesão em equipes

<b>Fatores que aumentam a coesão em equipes</b>	<b>Fatores que diminuem a coesão em equipes</b>
1. Grupos fornecem status e reconhecimento a seus membros	1. Discordância sobre a forma de solucionar problemas
2. Ataques externos	2. Experiência desagradável de algum membro do grupo
3. Avaliação favorável sobre o grupo por elementos de fora	3. Falha do grupo em trabalhar em torno de um objetivo
4. Atração pessoal entre membros	4. Comportamento dominador por parte de um dos membros do grupo
5. Competição intergrupala	5. Competição dentro dos grupos
6. Oportunidade de interação	6. Bloqueio de comunicação

FONTE: KWASNICKA, (1995: 71).

É sabido que é difícil trabalhar em equipe, quando não se sabe lidar com o outro. Quando não consegue perceber no outro um colega, quando encaramos os companheiros de trabalho como adversário, e até como inimigos, não sabemos trabalhar em grupo, muito menos em equipe. Equipe é assim: o que um sofre, todos sofrem; quando um ganha, todos ganham.

Segundo DRUCKER e STALK (2000) há somente três tipos de equipes. A primeira é do tipo de equipe que joga sempre junto, como as duplas de tênis. Este tipo de equipe tem que ser pequena - cada membro se adapta à personalidade, habilidades, pontos fortes e fracos do outro membro, ou membros. Em seguida vem o de equipe como no futebol. Cada jogador tem uma posição fixa; mas a equipe se desloca coesamente (com exceção do goleiro) e à medida que determinados membros mantêm suas posições relativas. E por fim vem o tipo de equipe como no beisebol americano, ou em uma orquestra, na qual todos os membros tem posições fixas.

Uma organização só pode jogar um tipo de jogo cada vez. E ela só pode usar um tipo de equipe para cada tarefa considerada. Que equipe usar ou que jogo jogar é uma das mais arriscadas decisões na vida de uma organização. Poucas coisas são tão difíceis em uma organização quanto passar de um tipo de equipe para outro.

É oportuno frisar que para haver equipe, é necessário que primeiro haja uma negociação. A negociação implica esforços das partes envolvidas, exigindo bastante capacidade de relacionamento. Acontece que o relacionamento humano nem sempre é feito harmoniosamente. Pontos de vista diferentes pode ocasionar animosidades e discussão e, não raro, acabam no terreno puramente pessoal. Nesses casos, a conversa acaba se tornando um “bate-boca” e, em conseqüência, não produzindo nada de prático. Um profissional consciente busca idéias, e debate propostas concretas, não se preocupando em combater pessoas. Evitar questões pessoais é importante para o bom êxito no processo de negociação. Por isso, deve-se sempre levar

em consideração apenas as idéias e as informações, jamais os aspectos pessoais de quem as expõe. Idéias devem conter argumentos, apresentados sempre de forma bem clara, para que todos entendam a proposta e posicionem contra ou a favor.

Neste contexto, a motivação para o trabalho é fator preponderante, pois uma pessoa motivada irá buscar atingir os objetivos gerais da empresa, sobrepondo os aspectos pessoais, dentro da equipe. Neste sentido, LOPES (1980:14), afirma “ motivação é o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência da organização a que pertence”. Assim, é imperativo salientar que, o processo motivacional das organizações, representa o foco central de análise no presente estudo.

## **2.6 Processo Motivacional**

A motivação no trabalho, constitui-se num dos temas mais abordados na atualidade, por administradores, acadêmicos e estudiosos do assunto, haja vista que, nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte de seus membros. VERGARA (1999) afirma que, a motivação não é um produto acabado; antes um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caracter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos à nossa frente algo a motivar-nos.

De acordo com acordo com BERGAMINI (1990:45):

Motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que pode ela fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada a força de um desejo.

Motivar é dar motivos, porque age-se ou pensa-se de formas diversas. Motivo é tudo o que causa interesse, a curiosidade, a vontade e a razão para agir. Uma pessoa motivadora é uma pessoa entusiasmada. Enfim, tudo o que pode fazer mover, que determina algo. Em uma empresa, os trabalhadores, podem se sentir altamente motivados ou vice-versa, dentro de seu setor, por uma simples medida ou atitude de seu chefe. “Um motivo é fator interno que dá início, dirige e integra o comprimento de uma pessoa. Ou seja, um impulso provocado por fator externo (...). O motivo determina quando o seu objetivo é alcançado” (TOLEDO, 1981: 38).

Os motivos estão relacionados com o sistema cognitivo das pessoas, envolvem valores pessoais, aspectos físicos, sociais, fisiológicos, por suas necessidades e pelas suas experiências anteriores.

Então , as pessoas de uma mesma empresa, mesmo sob efeitos dos mesmos fatores externos, podem agir de formas diferentes, e construir ações diversificados de acordo com a necessidade, a estrutura e o interesse de cada componente do setor produtivo.

“Os atos do ser humano são guiados por sua cognição, pelo que, acredita e prevê” (CHIAVENATO, 1991: 79). Os desejos e/ou receio também são forças impulsionadoras, que leva o indivíduo a agir.

A idéia de motivação parte do princípio de que todo comportamento humano tem uma causa, um motivo que o próprio indivíduo possui ou pensa que possui. O homem está motivado a fazer algo quando supõe que desse modo poderá satisfazer alguma ou muitas necessidades. Assim, se está com fome é impelido a buscar algo que sacie essa fome. Em outras palavras, está motivado a buscar alimento.

A motivação, portanto, liga-se, diretamente, às necessidades humanas, sejam elas de ordem biológica, psicológica (mente e espírito), sociológica ou cultural, desde os primórdios da civilização.

O modelo Tradicional é associado a Taylor e à administração científica. Os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivavam os empregados com um sistema de incentivos salariais – quanto mais produzissem mais ganhavam. No modelo das Relações Humanas, Mayo e outros pesquisadores das relações humanas descobriram que o tédio e a repetitividade de muitas tarefas na realidade reduziam a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação. Assim, os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo sua necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis (STONER e FREEMAN, 1999).

MacGregor, e outros teóricos criticavam o modelo das relações humanas como sendo apenas um método mais sofisticado de manipulação dos empregados. Também enfatizavam que como o modelo tradicional o modelo das relações humanas simplificava exageradamente a motivação, concentrando-se apenas num fator, como o dinheiro ou as relações humanas (ZAMPOLO, CRUZ e ORTEGA, 2000).

### **2.6.1 Desenvolvimento Organizacional e Humano**

É interessante o que acontece dentro das empresas brasileiras, de um lado, o fato de funcionários reclamarem constantemente da falta de oportunidades de participação mais direta no processo de tomada de decisões, e de outro lado a cúpula acusando de inércia e falta de interesse dos integrantes de seu efetivo de pessoal. Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais "primitivas", o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Nos tempos altamente competitivos de hoje, não poderia ser diferente (SERAFIM FILHO, 1999).

Existe um abismo muito grande, a falta de entendimento e em decorrência deste estado de coisas, as queixas de falta de iniciativa são muito freqüentes e a falta de vontade para o trabalho aumentam dia a dia. Raramente um supervisor é visto como alguém que está no posto para ser orientador ou mesmo conselheiro, quando seu subordinado precisar.

Portanto, não adianta gastar para motivar, pois em primeiro lugar, os gerentes devem estar comprometidos a não desmotivar, pois é espantoso como é rápido uma pessoa deixar de ter vontade de colaborar e passa a ser uma negação total em suas responsabilidades no trabalho. E, quando chega a este ponto, a dinâmica toda fica comprometida e aí pede-se a demissão e a empresa perde com o tempo que investiu no funcionário ou simplesmente ele passa a somente cumprir com as oito horas de trabalho, nem um minuto a mais e nem a menos. E estas atitudes acabam sempre contaminando o grupo todo.

A área de recursos humanos não constitui somente em uma pessoa que seja responsável, mas deve fluir e espalhar-se por toda a empresa desde a cúpula administrativa até os escalões mais baixos da organização.

A flexibilidade necessária para que as organizações possam sobreviver ao ambiente de turbulenta mudança, realmente só poderá ser alcançada à medida que as pessoas se conhecerem e aprenderem a conhecer bem os outros, e verem e qualificarem os desafios do meio ambiente em questão, a fim de transformá-los em oportunidades, não mais de sobrevivência apenas, mas principalmente de avanço e desenvolvimento.

Segundo MOTTA (*apud* SERAFIN FILHO, 1999), desempenho de cada pessoa no trabalho está diretamente relacionado com suas aptidões e habilidades. Portanto, o bom desempenho requer mais do que aptidões e habilidades; requer também MOTIVAÇÃO para trabalhar. Os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente

depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação. A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Ainda, segundo o autor, em termos de comportamento, a motivação pode ser denominada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. Ela é bastante focalizada porque é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc.

Segundo LAWLER III (1998), a maioria das empresas não leva em conta seus recursos humanos na hora de definir sua estratégia e isso gera uma série de problemas de implementação; não é possível planejar de forma abstrata, ignorando a situação dos funcionários. A ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho. Isso acontece em grande parte porque ainda não se tem sabido diferenciar o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado.

Além disso, as diferenças individuais entre as pessoas impossibilitam a definição de parâmetros gerais que as empresas possam utilizar para “provocar” a motivação das pessoas igualmente. O que é bom para uma pessoa, pode não ser para outra. O que interessa a uma pessoa em determinada época, pode não interessar mais depois de algum tempo.



A individualidade do ser torna óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; e assim por diante. Portanto, aprofundando mais, deve-se ter em mente que as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo, conforme o tempo.

Não será possível colocar a necessidade motivacional dentro de alguém. A fonte da sinergia motivacional são as necessidades das quais as pessoas são portadoras e não aquilo que satisfaz essas necessidades (BERGAMINI, 1990).

A motivação das pessoas no trabalho depende muito da ação gerencial. Aliás, a motivação dos subordinados é uma das principais preocupações dos gerentes. A grande influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz para uma contínua motivação da equipe. A motivação impulsiona o comportamento humano e contribui eficazmente para a produção na organização.

O comportamento por sua vez é causado por estímulos internos e externos. O comportamento na maioria das vezes, não é casual nem aleatório. As pessoas sempre possuem interesse e vontade para agir. Esta ação irá de encontro com seus objetivos.

Uma necessidade pode levar o indivíduo a uma preocupação, tensão e/ou estado de desconforto, ou seja, o organismo a um desequilíbrio, mas, se o comportamento for eficaz, surgirá a satisfação e o ser humano se encontrará

em harmonia consigo mesmo e sua motivação crescerá perante os próximos comportamentos.

No entanto, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, mas uma transferência na busca de outro objetivo, dando à pessoa segurança e motivos para continuar agindo, ou caso contrário a necessidade frustrada também pode ser transferida para outro objeto.

Todo o ser humano é caracterizado pela Inteligência e Vontade. A inteligência é a luz que nos mostra o que é correto. A inteligência é livre e estática e tem capacidade de vencer obstáculos PIAGET (1996). Através da inteligência, o ser humano promove atributos evolutivos livres. Mas a inteligência mostra o caminho, se não tiver vontade, de nada adianta. Por exemplo, greve de fome – a vontade acima da inteligência. O desenvolver da inteligência só é possível através da vontade de Querer. A vontade é livre, para os franceses, o homem passa 70% do tempo pensando vivendo “o passado”. Embora sabendo que o passado não o pertence mais. E a maioria do tempo preocupado com o futuro vivendo com ansiedade.

Complementa o autor que, as vezes os homens fazem os momento passarem e não se concentram para aproveitar o momento presente. Para que o ser humano se sinta motivado a aproveitar o momento presente, deve saber distinguir:

a) o que é essencial (deve ser feito de imediato):

b) o que é importante:

c) o que é acidental (deve ser feito depois que fez o importante).

Deve-se realizar antes o essencial, depois o importante, mas às vezes o acidental (vontade de ir ao banheiro) se torna o essencial.

Há pessoas que fazem primeiro o acidental ou deixam de lado o essencial, por isso agem com incoerência. O ser humano normalmente utiliza oito horas para repouso, oito horas para o trabalho e oito horas para o lazer, estudo, etc. Nas oito horas de repouso, não se tem domínio da vontade e inteligência, e por isso que viver é trabalhar. Todo o trabalhador deve saber que as pessoas são reconhecidas no que no que fazem.

Contudo a viabilidade humana é enorme, onde cada pessoa é um fenômeno sujeito a grandes influências, com diferentes aptidões e padrões de comportamentos diversos, restando a motivação a grande responsabilidade de fazer acontecer e melhorar sempre mais.

O novo modelo das empresas deste início de século numa economia globalizada está sendo, com certeza, o de indivíduos saudáveis, dentro de organizações que investem nas pessoas, valorizando o capital humano. As empresas têm demonstrado interesse com a satisfação do trabalhador no desenvolvimento das suas tarefas, para manter altos índices de produtividade (STEWART, 1998).

Neste contexto, o administrador, deve induzir as pessoas a contribuírem com o seu esforço para o desempenho da atividade, conhecendo as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades

dentro da organização. A implicação para os administradores é que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem no seu próprio interesse, do modo que for determinado por suas necessidades. Desde os “primórdios da administração” as abordagens de motivação evoluíram em forma de teorias, sendo que, as mais conhecidas são relacionadas com as necessidades humanas, cujas sínteses são a seguir descritas.

### **2.6.2 Teorias Motivacionais**

O crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o sonho dos dirigentes de criar um motor propulsor e um combustível que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização. Executivos e chefes gostariam de ver seus funcionários motivados e integrados com os objetivos da empresa de forma a atingir o máximo de produtividade. Ao perder o sentido do trabalho com sua crescente divisão, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca da motivação. A busca de teorias perde o foco no homem. Os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais de motivação. O indivíduo passa a ser instrumentalizado. Para SIEVERS (1998:22):

A fragmentação do trabalho nas organizações produtivas e a alienação daí decorrentes, levou muitas pessoas que trabalham nas organizações contemporâneas a aceitarem como absolutamente normal desempenhar atividades que não fazem o menor sentido. (...) A motivação do empregado só se tornou uma questão organizacional porque o próprio trabalho, pela excessiva fragmentação, perdeu o sentido. As teorias motivacionais têm procurado oferecer aos gerentes os corantes e aromatizantes artificiais para tornar tolerável uma atividade que já não faz sentido.

Pode-se separar as teorias de motivação em grandes correntes, que se diferenciam quanto à visão do que seria a força propulsora para o trabalho. No sentido de melhor compreender a relação existente entre a motivação humana e as organizações abordar-se-á nesta seção as teorias da motivação mais freqüentemente utilizadas pelos teóricos da administração.

### **2.6.2.1 Primeiras visões sobre motivação**

De acordo com ALVES (s.d.), as teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes. Desta forma, o crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o sonho dos dirigentes de criar um motor propulsor, um combustível que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização. As primeiras teorias da motivação eram parecidas entre si. Entretanto, conforme mostra o quadro abaixo, o modelo tradicional, o modelo das relações humanas e o modelo de recursos humanos apresentavam visões diferentes a respeito dos seres humanos:

QUADRO 2.3 - PRIMEIRAS VISÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO

MODELO TRADICIONAL	MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS	MODELO DOS RECURSOS HUMANOS
	Suposições	
<p>1. O trabalho é inerentemente desagradável para a maioria das pessoas.</p> <p>2. O que elas fazem é menos importante do que aquilo que ganham para fazê-lo.</p> <p>3. Poucas desejam ou podem realizar trabalho que exija criatividade, auto-direcionamento ou autocontrole</p>	<p>1. As pessoas desejam sentir-se úteis e importantes.</p> <p>2. As pessoas desejam participar e ser reconhecidas como indivíduos.</p> <p>3. Essas necessidades são mais importantes do que o dinheiro para motivar as pessoas ao trabalho</p>	<p>1. O trabalho não é inerentemente desagradável. As pessoas desejam contribuir para objetivos significativos que ajudaram a estabelecer.</p> <p>2. A maioria das pessoas pode exercer muito mais criatividade, auto-direcionamento e auto-controle do que os trabalhos atuais demandam.</p>
	Políticas	
<p>1. O administrador deve supervisionar e controlar de perto os subordinados.</p> <p>2. Deve dividir as tarefas em operações simples, repetitivas e facilmente aprendidas.</p> <p>3. Deve estabelecer rotinas e procedimentos de trabalho detalhados, e exigir o seu cumprimento com justiça, porém com firmeza.</p>	<p>1. O administrador deve fazer com que cada trabalhador se sinta útil e importante.</p> <p>2. Deve manter os subordinados informados e ouvir as objeções que fizerem aos seus planos.</p> <p>3. O administrador deve permitir que os subordinados exercitem algum auto-direcionamento</p>	<p>1. O administrador deve aproveitar recursos humanos subutilizados.</p> <p>2. Deve criar um ambiente onde todos os membros possam contribuir dentro dos limites de sua capacidade.</p> <p>3. Deve encorajar a participação total em assuntos importantes, ampliando continuamente o</p>

	e auto-controle em questões rotineiras.	auto-direcionamento e o auto controle dos subordinados.
	Expectativas	
<p>1. As pessoas podem tolerar o trabalho caso a remuneração seja decente e o chefe seja justo.</p> <p>2. Se as tarefas forem suficientemente simples e as pessoas controladas de perto, elas irão produzir de acordo com o padrão.</p>	<p>1. Compartilhar as informações com os subordinados e envolvê-los nas decisões de rotina irá satisfazer suas necessidades básicas de participação e valorização.</p> <p>2. Satisfazer essas necessidades irá aumentar o “moral” e reduzir a resistência à autoridade formal – os subordinados irão “cooperar de boa vontade”.</p>	<p>1. Expandir a influência, o auto-direcionamento e o autocontrole dos subordinados irá levar a melhorias diretas na eficiência operacional.</p> <p>2. A satisfação no trabalho pode aumentar com um “subproduto” da utilização total dos seus recursos pelos subordinados.</p>

Fonte: STONER e FREEMAN, (1999: 323).

### 2.6.3 Os Behavioristas e a Motivação

Tanto os behavioristas, quanto os cognitivistas, desenvolveram uma teoria na qual a motivação fundamenta-se no princípio do hedonismo, que afirma que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento. Acreditam que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações, ou seja, dão ênfase à aprendizagem. Sua abordagem é histórica porque o que motiva o comportamento são as conseqüências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado dos indivíduos.

O pressuposto fundamental dos behavioristas que os diferencia dos cognitivistas, é que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos que são soberanos a sua vontade. Desta forma, para os behavioristas existe uma ligação necessária entre o estímulo externo e a resposta comportamental. Trata-se de uma espécie de acomodação do organismo vivo às modificações operadas no meio ambiente.

Assim, pelo reforço, ou recompensa, a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento. Conforme apontado por BERGAMINI e CODA (1990 : 26):

A motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta (...) e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior.

A teoria behaviorista pode representar, de certa forma, um perigo ao se chegar indevidamente à percepção de que o homem está verdadeiramente motivado, quando na verdade está apenas alterando seu comportamento, reagindo ao meio exterior e se movimentando. Assim, a crença de que se pode dirigir o comportamento das pessoas a partir de uma programação controlada, independente de sua vontade, ameaça o sentido da identidade pessoal definido e mantido ao longo de toda a vida.



### **2.6.4 Os Cognitivistas e a Motivação**

Os cognitivistas, ao contrário dos behavioristas, acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia e que assim também são direcionados em seus comportamentos, só que desta vez, baseados nas representações internas. Isto é, os indivíduos possuem representações internalizadas do seu ambiente que envolvem os processos de percepção, pensamento, e aprendizagem. De acordo com estas representações os indivíduos formam objetivos e lutam para atingi-los. Segundo MOTTA (1986 : 124):

Os indivíduos possuem objetivos e expectativas que desejam alcançar e agem intencionalmente, de acordo com suas percepções da realidade. (...) As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, ou seja, suas percepções.

Em oposição aos behavioristas, que acreditavam que é possível e necessário aprender a motivar os outros, os cognitivistas acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, tendo como origem suas impulsões interiores. Todavia, não se pode esquecer que os indivíduos tendem a buscar o prazer e se afastar do sofrimento, mas desta vez "a escolha feita em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprios do momento em que faz a escolha", conforme indica AGUIAR (1992 : 256).

### **2.6.5 A Psicanálise**

A administração busca em Freud contribuições para a teoria das motivações, uma vez que este aborda a motivação de uma forma dinâmica que se baseia em forças internas que direcionam o comportamento. Estas forças internas seriam os instintos (libido) que fornecem uma fonte fixa e contínua de estímulo, sendo algumas vezes conscientes e outras inconscientes. As pessoas em alguns momentos estão conscientes das motivações de suas ações, só que muitas vezes são comandadas pela necessidade de liberação e satisfação dos instintos.

Segundo AGUIAR (1992) a principal contribuição da teoria psicanalítica está na ênfase que Freud dá à dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências da infância.

A ênfase no passado do indivíduo e nos instintos como forças motivadoras realmente caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalítica.(...) O determinismo biológico deve-se ao fato de que os instintos são herdados e determinam o comportamento humano. (AGUIAR 1992: 257)

Assim, a principal contribuição de Freud encontra-se no fato de considerar o homem prisioneiro de sua hereditariedade, de seu passado e de seu meio.

### **2.6.6 Teorias de conteúdo da motivação**

Conforme STONER e FREEMAN (1999), as teorias de conteúdo da motivação, concentram-se nas necessidades internas que motivam o

comportamento. Segunda esta, num esforço para reduzir ou satisfazer suas necessidades, as pessoas agem de determinadas maneiras. Esta abordagem é associada, principalmente a dois pensadores: Herzberg e Maslow.

### **2.6.6.1 Teoria dos Dois Fatores: Higiênicos / Motivacionais**

Frederick Herzberg criou a Teoria Motivação-Higiene. Ela resultou da análise do estudo inicial feito no Serviço Psicológico de Pittsburgh, por meio de amplas entrevistas com aproximadamente duzentos engenheiros e contadores, sobre quais os fatores que causavam satisfação e insatisfação no trabalho.

Ao analisar os dados das entrevistas, Herzberg concluiu que o homem tem duas categorias de necessidades, fundamentalmente independentes entre si, as quais foram denominadas Fatores de Higiene e Fatores Motivadores (STONER e FREEMAN, 1999).

A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis. Referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais, constituindo os fatores tradicionalmente utilizados pela organização para obter a motivação dos empregados.

Herzberg empregou a expressão “higiene” para refletir o sentido preventivo, é para mostrar que se destinam a evitar fontes de insatisfação no meio

ambiente, ou ameaças ao seu equilíbrio. Quando os fatores de higiene atendem às necessidades dos empregados, evitam que os mesmos se tornem insatisfeitos, embora estes fatores sejam considerados limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados.

Os fatores motivadores são fatores de satisfação que incluem os sentimentos de realização, crescimento profissional e reconhecimento.

Herzberg usou o termo “motivadores” porque tais fatores parecem capazes de ter um efeito positivo na satisfação no serviço, e disto, freqüentemente, resulta um aumento da capacidade total de produção de uma pessoa. Quando os fatores motivacionais atendem às necessidades dos empregados, elevam substancialmente a satisfação.

AGUIAR (1992) chega a conclusão que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização.

Herzberg toma o meio social, a organização, como a fonte motivadora do indivíduo. Toma o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização. A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o. Reduz a auto-realização à realização da tarefa. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o trabalho. AGUIAR (1992: 269)

Assim, as necessidades de motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa ou o trabalho, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais- liberdade, criatividade e inovação.

### **2.6.7 Teoria das Necessidades de Maslow**

Maslow considerou que as pessoas encontram-se, permanentemente, em estado motivacional. Isto quer dizer: raramente as pessoas atingem o estado de inteira satisfação, exceto por breve período de tempo. Explica-se, assim, porque, quando um desejo é satisfeito, surge o novo em seu lugar que vai motivando outros comportamentos e, quando esse é satisfeito, surge um outro e assim sucessivamente.

A teoria da motivação humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais.

Para desenvolver esta teoria Maslow se baseou em experiências clínicas e nos fundamentos teóricos de James e Dewey, no holismo da psicologia gestáltica e no dinamismo de Freud, Reich, Jung e Adler (AGUIAR, 1992).

Assim, pode-se dizer que sua teoria considera o ser humano na sua totalidade, ao contrário das abordagens apresentadas anteriormente, já que inova ao mesclar diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Maslow vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária.

Neste sentido, MARRAS (2000: 34), enfatiza que, todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidade distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazer essas necessidades. A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação.

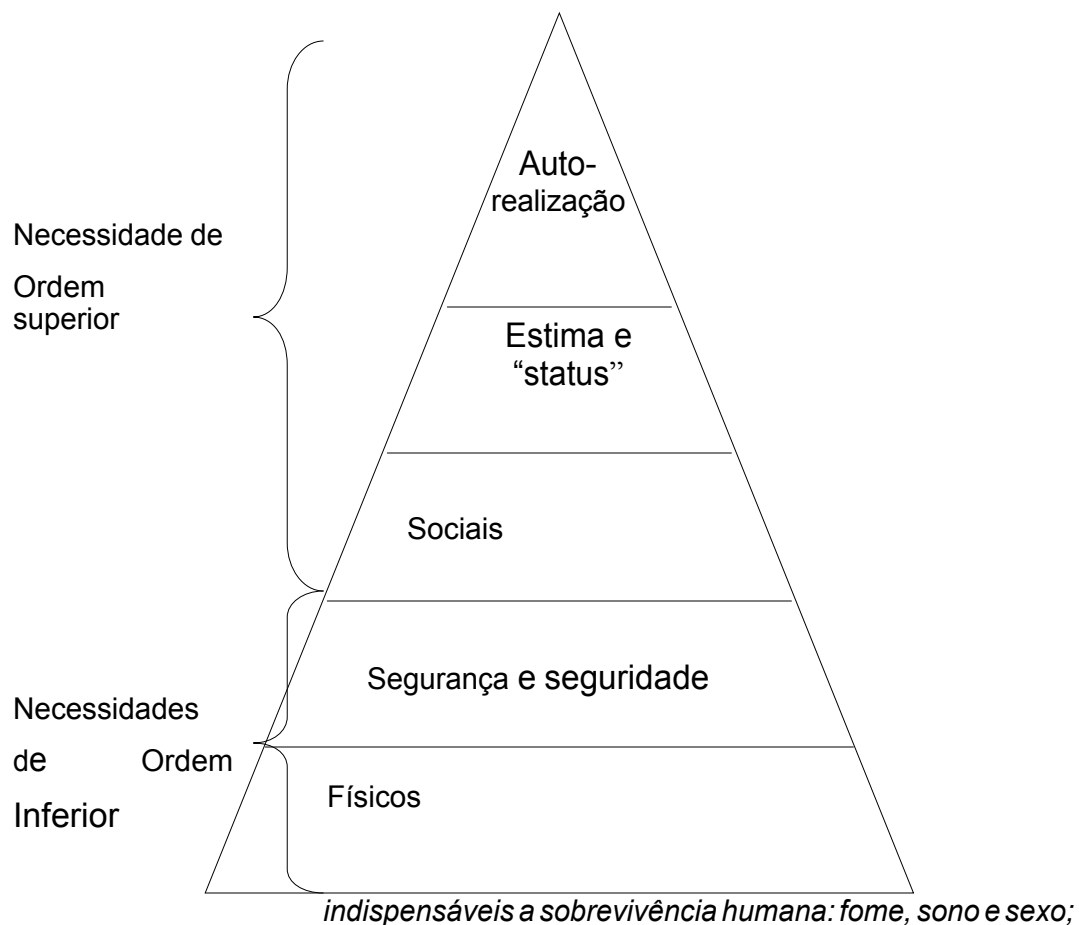
Enquanto perdura a situação, perdura a motivação.” Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização.

O conceito de auto-atualização tem relevante papel na teoria de Maslow que o definiu como o uso e a exploração plenos de talentos, capacidades, potencialidades etc.

Para Maslow (apud WERTHER e DAVIS, 1983), auto-atualizar significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende de o indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente da opinião dos outros. De acordo com Maslow, as necessidades dos seres humanos começam com as Fisiológicas, passando pelas de Segurança, de Amor, de Estima e de Auto-Realização, conforme figura 2.2, apresentada a seguir:

*Figura 2.2 - Hierarquia das necessidades segundo Maslow.*

*Fonte: WERTHER e DAVIS, (1983: 301)*



- Fisiológicas: trata-se do nível mais básico na hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde a motivos primários, naturais ou não aprendidos, que são;
- Segurança: refere-se à necessidade de proteção contra os perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc...
- Sociais: relaciona-se com as necessidades de afeto e filiação, manifestações de associações com outras pessoas e grupos. São próprias da natureza do homem.

d) Estima: diz respeito as necessidades de auto-estima e auto-respeito, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se estimar e respeitar por outras pessoas; autoconfiança, poder e prestígio.

e) Auto-Realização: representa a culminação das necessidades humanas em todos os níveis. É o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

O próprio Maslow admitiu que as necessidades nem sempre ocorrem na ordem sugerida anteriormente, ou nem sempre existem distinções perfeitamente nítidas entre os vários níveis. O que é importante nessa teoria é o conceito da hierarquia de necessidade, ela não mais serve como motivação.

WERTHER e DAVIS, (1983: 301) afirmam que:

A medida que as necessidades de primeiro nível começam a ser satisfeitas, as de segundo nível se tornam mais importantes e gradualmente tendem a dominar o comportamento de uma pessoa. Por sua vez, quando as necessidades de segundo nível se tornam satisfeitas, as de terceiro nível passam a ser importantes. Há uma seqüência das mais baixas para as mais altas, com cada pessoa se deslocando para um degrau mais alto quando o degrau inferior está razoavelmente satisfeito. Este modelo não se aplica a todas as pessoas o tempo todo, mas é considerado como um relacionamento geral que se aplica a grande número de pessoas em situações normais.

Mesmo as teorias que procuram compreender o homem de uma forma mais integrada, considerando-o em sua totalidade, quando transportadas para o campo da administração, têm o significado de seus conceitos alterados. São utilizadas para legitimar práticas que visam a resultados imediatos para as



organizações muitas vezes em detrimento dos interesses dos indivíduos que parecem defender.

### **2.6.8 Considerações sobre as teorias de conteúdo**

Analisando as teorias de conteúdo citadas, constata-se que estas, enfatizam a compreensão dos fatores internos que fazem com que os indivíduos ajam de certo modo. Esta abordagem parece simples: determinando-se as necessidades do empregado o administrador pode prever o tipo de tarefa e de ambiente que melhor motivará o empregado. No entanto na prática, motivação é bem mais complicada.

Neste sentido, STONER e FREEMAN (1999), enfatizam quatro pontos que funcionam como críticas a estas teorias:

- a) Os necessidades variam entre os indivíduos e mudam de acordo com o tempo. Muitos administradores esquecem disso e acreditam que motivar os subordinados é uma tarefa desencorajadora e frustrante;
- b) O modo como as necessidades são traduzidas em comportamentos também varia muito;
- c) Mesmo que as necessidades fossem coerentes, o comportamento não é. Um funcionário com grande necessidade de auto-estima, pode superar as expectativas de desempenho num dia e ter um desempenho desastroso no outro;

- d) O modo como as pessoas reagem à satisfação de necessidades ou à ausência de satisfação varia.

Diante desse contexto, ressalta-se que apesar das considerações de alguns críticos, a Teoria de Maslow e Herzberg, são extremamente úteis para ajudar os administradores a perceber que os valores mudam de pessoa a pessoa. Também são importantes, haja vista que, atualmente o mundo do trabalho passa por transformações, e seu foco passa a ser o capital humano das organizações. Então estas, estão mais voltadas a satisfação e motivação no ambiente de trabalho.

## **2.7 Tendências Futuras: Capital Intelectual**

Em um mundo de constantes instabilidades, legaram ao século XXI novos condicionantes para a melhor performance das organizações, neste mundo de negócios a nova riqueza das organizações é o conhecimento. As organizações do futuro estão deixando de ser baseadas em recursos, para ser baseadas em conhecimento, que passa ser a fonte de inovação, de competitividade e de renovação empresarial.

DRUCKER (1993), o criador do termo “trabalhador do conhecimento”, afirma que na nova economia o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção, mas sim, atualmente, o único recurso realmente significativo. Afirma ainda o autor ser o conhecimento o recurso singular da nova sociedade.

De acordo com TOFFLER (*apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997: 5), o conhecimento é “a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder”. Segundo o autor, o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento está se acirrando no mundo todo. Ele acredita ser o conhecimento o substituto definitivo de vários outros recursos.

O poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados como instalações e equipamentos. STEWART (1998) afirma ter o conhecimento se tornado um recurso econômico mais importante do que a matéria prima e, muitas vezes, mais importante que o próprio dinheiro.

CRAWFORD (1994) aponta quatro características principais do conhecimento que fazem deste um recurso único na criação de uma nova economia:

- a) O conhecimento é difundível e se auto-reproduz: ao contrário das matérias-primas da economia industrial, que são recursos finitos, o conhecimento expende-se e aumenta à medida em que é utilizado.
- b) O conhecimento é substituível: ele pode substituir terra, trabalho e capital – por exemplo, novas técnicas de plantio podem produzir mais num mesmo espaço de terra;

c) O conhecimento é transportável: Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento pode mover-se praticamente na velocidade da luz através dos fluxos de informação;

d) O conhecimento é compartilhável: a transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor.

Com a preocupação de identificar o conhecimento, as empresas voltam sua atenção a seus funcionários – o capital humano das organizações. Um dos desafios mais importantes das organizações da era do conhecimento é desenvolver práticas sistemáticas para administrar seu capital humano, nesta época de constantes mudanças.

Esta frente de paradigmas de medição relativamente novos, que terão efeitos profundos na forma pela qual as pessoas são gerenciadas nas organizações do conhecimento. Na era do conhecimento os sistemas de autoridade com ênfase no controle e na coerção serão eliminados, ressaltando que as normas e os valores da organização serão decisivos para definir quem irá (poder) trabalhar nela.

SENGE e CARSTEDT, (2001), relatam que o desafio hoje, é desenvolver negócios sustentáveis que sejam compatíveis com a realidade econômica atual e manter seu capital humano adequadamente motivado e satisfeito.

Sendo assim, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem sucedida gestão nas empresas do futuro. O outro

está dentro da pessoa: sua motivação em relação a empresa. A pessoa que detém o conhecimento é que decide se o compartilha ou não. Depende, portanto, do quanto está motivada para isso. Motivação é, dessa forma, uma questão-chave para uma bem sucedida gestão em tais empresas.

Segundo BUONO (*apud* SERAFIM FILHO, 1999), algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta “renda psicológica” talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Nessa ótica, a motivação depende de duas condições básicas:

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

Nas organizações do futuro, onde o trabalho intelectual será cada vez mais predominante, mais os contratos de trabalho serão psicológicos. Organizações e pessoas estarão mais envolvidas na identificação das expectativas dos outros. Reter talentos dependerá fundamentalmente disso.

Não se pode esquecer, as mudanças que vêm ocorrendo em todo o mundo. As pessoas aumentam os questionamentos sobre tudo e, principalmente, quanto ao seu trabalho. Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho, já não surtem os mesmos efeitos do início do século. Até porque ser um bom profissional (no sentido tradicional de eficiência, disciplina, etc.) já não é suficiente para se manter um emprego. É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento (SERAFIM FILHO, 1999).

Atualmente, e cada vez mais, a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Na empresa, está diretamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorosidade atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade, etc.).

## **2.8 Considerações do Capítulo**

Desde que a Escola de Relações Humanas chamou a atenção para o fato de que empregados desmotivados têm seu rendimento diminuído, um dos

principais desafios para os teóricos da administração tem sido o de fazer com que os empregados se sintam motivados com suas tarefas. Para tanto vão buscar nas teorias da motivação da psicologia o conhecimento que necessitam para aplicar às empresas.

Executivos e chefes gostariam de ver seus funcionários motivados e integrados com os objetivos da empresa de forma a atingir o máximo de produtividade. Ao perder o sentido do trabalho com sua crescente divisão, as teorias motivacionais têm se transformado em sucedâneos na busca da motivação. A busca de teorias perde o foco no homem. Os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela empresa devido ao uso de padrões organizacionais de motivação. O indivíduo passa a ser instrumentalizado.

Na verdade, a motivação do empregado só se tornou uma questão organizacional porque o próprio trabalho, pela excessiva fragmentação, perdeu o sentido. As teorias motivacionais têm procurado oferecer aos gerentes os “corantes e aromatizantes artificiais” para tornar tolerável uma atividade que já não faz sentido.

Neste sentido, cabe ressaltar que, o processo motivacional consiste em três conjuntos de variáveis que afetam a motivação nas empresas: características individuais, características do trabalho e características da situação de trabalho.

As características individuais são os interesses, as atitudes e as necessidades que o indivíduo traz a situação de trabalho. Naturalmente as

As pessoas diferem nessas características, de modo que, suas motivações também diferem. Por exemplo, uma pessoa pode desejar prestígio e ser motivada por um cargo que tenha um título impressionante: outra pode desejar dinheiro e ser motivada por um alto salário.

As características do trabalho são os atributos das tarefas do empregado, e incluem a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem características que as pessoas acham satisfatórias.

As características da situação de trabalho são fatores no ambiente de trabalho do indivíduo. As políticas gerais de pessoal da organização, seus métodos de recompensar individualmente os empregados e a cultura da organização se traduzem em ações organizacionais que influenciam e motivam os trabalhadores.



### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

De acordo com GIL (1991), a dissertação de mestrado deve evidenciar conhecimento da literatura existente e a capacidade de investigação do candidato, podendo ser delineada de inúmeras maneiras, desde que elaborada com rigor lógico e técnico. A metodologia empregada na elaboração do presente estudo é a pesquisa exploratória e descritiva, haja vista as características e a natureza do problema que se procura estudar. Optou-se por se tratar de um estudo de caráter descritivo e por procurar buscar o entendimento do fenômeno como um todo.

Segundo RICHARDSON (1999), é descritiva, uma vez que o pesquisador procura descrever a realidade como ela é, sem se preocupar em modificá-la. Para MATTAR (1999) a pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre variáveis.

Já a pesquisa exploratória tem como objetivo buscar entender as razões e motivações subentendidas para determinadas atitudes e comportamentos das pessoas. A pesquisa exploratória proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente.

Na opinião de MATTAR (1999) a pesquisa exploratória é utilizada para elevar o conhecimento do pesquisador sobre um tema que lhe é, ainda, desconhecido. É muito útil para gerar questões e/ou hipóteses de pesquisa, e não deve ser utilizada para a tomada de decisões.

Segundo a teoria norteadora de um estudo descritivo, esta pesquisa será segmentada em duas partes: pesquisas em fontes secundárias e levantamento junto aos funcionários da organização em estudo. A escolha desse método de pesquisa deve-se à necessidade de se desejar obter uma visão inicial sobre gestão de pessoas, com ênfase no processo motivacional, tendo em vista ainda que, com o levantamento junto aos funcionários da organização, é possível uma análise mais profunda do tema. LAKATOS & MARKONI (1991) afirmam que a seleção do instrumental metodológico está portanto, diretamente relacionada com o problema a ser estudado, haja vista que, tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado. Este tipo de pesquisa é mais apropriado ao tema ora proposto, por permitir que determinadas questões, de interesses amplos, tornem-se mais diretas e específicas no transcorrer da investigação.

Para MANZO (*apud* LAKATOS & MARKONI, 1991) a pesquisa bibliográfica oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente, e tem por objetivo permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Seguindo as orientações básicas de estruturação do pensamento científico, elaborou-se um quadro teórico referencial, de forma a prover a sustentação lógica para a construção da pesquisa. Entende-se como quadro teórico o domínio dos clássicos de determinada disciplina, que trazem a acumulação já feita de conhecimento, as polêmicas vigentes, a cristalização de certas práticas de investigação e o ambiente atual de discussão em torno do assunto (DEMO, 1992). Com o referencial teórico visa-se de um lado, caracterizar, ilustrar e problematizar o tema na atualidade e, por outro, formar uma base conceitual para o trabalho, pois o domínio da bibliografia fundamental é a base através do qual toma-se conhecimento da produção existente.

GIL (2000) defende que os pressupostos de uma pesquisa descritiva encontram-se no “método *survey* - levantamento”, sendo este, uma pesquisa constituída por uma amostra que se forma num subconjunto da população, e por ela se estimam as características da população total. Complementa o autor que os levantamentos apresentam como vantagens: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez facilidade de quantificação. Como limitação cita-se, ênfase nos aspectos perspectivos e limitada apreensão do processo de mudança.

Conforme já mencionado, a segunda parte deste estudo compreendeu um levantamento, junto aos funcionários da empresa Ciclo Cairu Ltda., visando levantar o nível de motivação no trabalho destes, para com a organização. A pesquisa envolveu também, análise de documentos fornecidos pela empresa, para levantamento dos antecedentes históricos desta.

### 3.2 Variáveis

Conforme RICHARDSON, (1999), o termo variável é um conceito e, como conceito, é um substantivo que representa classes de objetos. Apresentam duas características fundamentais: a) são aspectos observáveis de um fenômeno; b) devem apresentar variações ou diferenças em relação ao mesmo ou outros fenômenos.

Variáveis dependentes, são aquelas “afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes. Isto é, variação de acordo com as mudanças nas variáveis independentes” RICHARDSON (1999, p.75). Representa a variável dependente neste estudo, o nível de motivação dos funcionários da gerencia administrativa financeira da empresa Ciclo Cairu Ltda..

Variáveis independentes, segundo RICHARDSON (1999, p.75) “são aquelas que afetam outras variáveis, mas não precisam estar relacionadas entre elas”. Neste estudo, representam as variáveis independentes:

- sentido de realização;
- reconhecimento pelo trabalho feito;
- conteúdo do trabalho;
- responsabilidade;
- promoção para tarefas mais amplas;
- políticas da organização;

- normas administrativas;
- estilos de chefias;
- salários diretos;
- relações interpessoais; e
- condições de trabalho.

### **3.3 População e Amostra da Pesquisa**

Conforme RICHARDSON (1999: 103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. (...) Em termos estatísticos, uma população pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar, ou freqüentam um mesmo lugar (...)”, como é o caso deste estudo. Assim, o universo da pesquisa, neste caso, é composto pelos funcionários da empresa Ciclo Cairu Ltda., localizado na cidade de Pimenta Bueno, RO.

A amostra pesquisada foi todos os 23 funcionários da Gerencia Administrativa/Financeira da empresa supra citada.

Optou-se pelo levantamento junto aos funcionários da Gerencia Administrativa/Financeira da empresa, pela facilidade de acesso às informações necessárias à pesquisa, tendo em vista os objetivos da organização: aprimorar sua competitividade dinamizando seu sistema de

gestão de recursos humanos. As atividades do levantamento foram desenvolvidas, durante o mês de dezembro de 2001.

### **3.4 Coleta de dados**

Conforme LAKATOS & MARKONI (1991) o instrumento de pesquisa é a forma indicada pelo pesquisador como a pesquisa será realizada. De acordo com a tipo de informação que é desejada, existem inúmeros instrumentos à disposição do pesquisador, além de diversos modos de operacionalização destes. Cabe ao pesquisador optar por aquele capaz de fornecer uma mensuração da realidade que busca. Um instrumento de coleta deve satisfazer dois critérios para que possa espelhar a realidade pesquisada: a validade e a confiabilidade.

MATTAR (1994), complementa que o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e os dados obtidos. Todo o trabalho de planejamento e execução das etapas iniciais do processo de pesquisa se consolida no instrumento de coleta de dados.

O método da comunicação quanto a forma de aplicação compreende entrevistas e questionários autopreenchidos, sendo que, na presente pesquisa utilizar-se-á o método de entrevista estruturada, que é caracterizado pela exigência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotarás as respostas do pesquisado (entrevistado), (MATTAR, 1999). Este é um dos instrumentos de coleta de dados mais utilizados em pesquisas sociais. Nesta pesquisa a entrevista foi

peçoal, onde consiste em o entrevistador e o entrevistado estarem em contato pessoal para a obtenção dos dados, sendo este método o mais versátil segundo a forma de aplicação.

O roteiro da entrevista no presente estudo, procurou dar uma maior mobilidade para que possa ser obtida a informação com maior grau de detalhe possível. Sendo que as perguntas foram enunciadas de forma sistemática de modo que se possa estabelecer uma ordenação organizada a partir das variáveis definidas. O roteiro da entrevista (anexo 1) está estruturado de tal forma a traçar o nível de motivação no trabalho dos entrevistados.

No que se refere ao processo de medição MATTAR (1994, p.202), afirma que este, consiste:

“em associar números a um objeto, que, segundo uma regra estabelecida, passam a representar as quantidades de suas características ou atributos. Segundo este conceito, nós não medimos o objeto em si, e sim as suas características ou atributos”.

Quanto as escalas de medidas, a presente pesquisa utilizou-se das de avaliação verbais e otimizada.

Segundo MATTAR (1994: 211), “as escalas de avaliação verbais “compreendem a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável .” Enquanto que o tipo de escala de avaliação otimizada é aquela em que o respondente é solicitado a escolher uma categoria dentre várias categorias de expressões verbais de opiniões sob determinado tópico que formam uma escala.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados apresentados abaixo representam a opinião de 23 pessoas que responderam aos questionários apresentados e que tornam verídico o presente estudo.

### 4.1 Fatores Higiênicos

#### 4.1.1 Políticas da empresa

Tabela 4.1 - Políticas da Empresa

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	concordância total		concordância parcial		não sei dizer		discordância parcial		discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Eu conheço a empresa que trabalho	6	26	14	60,97	1	4,34	2	8,69	0	0
A empresa tem objetivos definidos	6	26	6	26	9	39,13	2	8,69	0	0
Eu conheço as metas da área em que trabalho	9	39,13	2	8,69	6	26	5	21,73	1	4,34
A empresa em que trabalho procura criar uma boa imagem externa	21	91,30	2	8,69	0	0	0	0	0	0
Os planos de trabalho da empresa são divulgados entre os funcionários	3	13,04	8	34,78	4	17,39	5	21,73	3	13,04

Fonte: Elaboração do autor, 2002

Com relação as políticas da empresa é importante destacar que a maior parte dos funcionários (60,97%) possuem um conhecimento da empresa na



qual trabalham. Entretanto, 39,13% não sabem dizer ou ainda não conhecem os reais objetivos da empresa.

Essa visão volta a ser observada ao demonstrarem que 39,13% dos entrevistados conhecem as metas de sua área de trabalho, um número relativamente pequeno, ou seja, apesar das necessidades de se mudar a forma de administração dos recursos humanos, as empresas ainda não possuem clareza de objetivos, pelo menos não os compartilha com o todo, o que acaba por comprometer a administração e dificultar o alcance da qualidade dos serviços prestados, afinal não há motivos que estimulem o crescimento pessoal e da empresa aos olhos do trabalhador.

Um ponto positivo que deve ser ressaltado é que a empresa é bem vista pelas pessoas de “fora”, na opinião de 91,30% dos entrevistados.

Quanto aos planos de trabalho, 34,78% dos funcionários concordaram parcialmente que, os mesmos são divulgados. Diante de tais observações ressalta a necessidade de um sistema de comunicação participativa, ou seja, onde fique claro para todos os funcionários quais as metas que a organização quer alcançar e em específico o que ela espera do seu trabalho, além de permitir-lhe uma auto-avaliação da sua tarefa também caracteriza-se por ser um elemento motivador.

Trata-se de uma forma de valorização sobre a qual se forma um contínuo envolvimento do empregado no trabalho.

Como destaca ALBUQUERQUE (1992: 27): “A integração do sistema no novo paradigma proposto contribui também para ampliar o processo de

comunicação na empresa, passo fundamental para o esforço de todos os grupos de interesse e sua otimização conjunta.”

Com base nos questionamentos realizados e nas opiniões apresentadas pode-se concluir que a Ciclo Cairu Ltda. é conhecida pelos seus funcionários, possui objetivos a serem atingidos e cada área possuem metas a serem alcançadas.

Conclui-se que as políticas da empresa estão contribuindo, no geral de forma média para a motivação dos funcionários.

#### 4.1.2 Normas Administrativas

**Tabela 4.2 - Normas Administrativas**

QUESTÕES	1 concordância total		2 concordância parcial		3 não sei dizer		4 discordância parcial		5 discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
A empresa que trabalho é organizada	8	34,78	12	52,17	2	8,69	1	4,34	0	0
Eu estou em dia com o meu trabalho	21	91,30	2	8,69	0	0	0	0	0	0
Eu não preciso trabalhar horas extras para realizar meu trabalho	16	69,56	4	17,39	0	0	1	4,34	2	8,69
Eu gozo férias regularmente	19	82,60	3	13,04	0	0	1	4,34	0	0
Eu tenho todo o material necessário para trabalhar	10	43,47	10	43,47	0	0	2	8,69	1	4,34
Eu conheço as normas de pessoal da minha empresa	9	39,13	8	34,78	2	8,69	3	13,04	1	4,34
Existe um bom entrosamento entre as áreas da empresa	1	4,34	13	56,52	6	26	3	13,04	0	0

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Convém destacar que um dos aspectos preponderantes em uma organização são justamente as estratégias que são desenvolvidas, ou seja, as normas que caracterizam sua administração.

Para saber como vem sendo organizada uma determinada empresa basta utilizar como fonte os próprios funcionários e os clientes, os quais denotam uma visão do todo.

52,17% dos funcionários questionados afirmaram que concordam parcialmente quanto a considerar a empresa na qual trabalham organizada. Tendo relevância essa questão ao dizerem que estão em dia com o trabalho que realizam (91,30%).

Além disso, os funcionários, na sua maioria (52,17%) apresentam-se com carga de trabalho suficiente à carga horária que desempenham, o que significa que o tempo destinado às tarefas está sendo utilizado com eficiência, tanto é que 69,56% dos funcionários não utilizam horas extras para desenvolver seus trabalhos.

Além disso, 82,60% dos entrevistados recebem suas férias de acordo com os atributos legais, fazendo gozo das mesmas.

Convém destacar que é muito importante à organização propiciar os recursos materiais necessários para a qualidade no trabalho prestado. Ao que decorre, 43,47% deixaram claro que possuem o material para o trabalho e, o mesmo percentual afirmara ter em parte.

Desta forma pode-se dizer que este é um fator que precisa ser analisado criteriosamente pelos administradores. Afinal, é fundamental se ter as

ferramentas básicas para se desenvolver com eficiência, o que requer um melhor planejamento dos materiais.

Nesse contexto, as regras que são estabelecidas na organização devem ser cumpridas, o que só pode ser realizado mediante o conhecimento das mesmas.

Pode-se afirmar que apenas 39,13% dos funcionários entrevistados possuem total conhecimento das mesmas, outrossim, 34,78% as conhecem em parte, 8,69% não as conhecem, 13,04% discordam parcialmente e 4,34% demonstraram discordância total.

Justamente em decorrência dos funcionários não possuírem uma visão globalizada e de unidade em relação as normas administrativas não constatou-se pleno êxito no entrosamento entre as áreas da empresa.

Existe uma concordância parcial (56,52%), o que pode ser considerado positivo mas, 26,08% não sabiam dizer e 13,04% discordaram parcialmente.

Como destaca ULRICH et al (1989, p. 92): “Atitudes mentais compartilhadas estão sendo vistas cada vez mais como fontes de vantagem competitiva.”

Nesse caso, se os funcionários conhecerem as normas administrativas, trabalharem coletivamente, procurando ampliar o contexto de grupo e cada qual procurando a melhoria do setor no qual vem desempenhando determinada função, a concretização dos ideais e metas passam a ocorrer de modo ordenado, simultâneo às atividades desenvolvidas.

No que se refere as normas administrativas é possível chegar ao parecer que a empresa é organizada, cada funcionário procura manter seu trabalho em ordem, de acordo com os prazos especificados, recebem os materiais necessários para uma realização de suas tarefas, enfim, grande parte conhece as normas de pessoal existente e procuram ter um bom entrosamento com o seus colegas de trabalho, todavia divergências ocorrem e servem para refletir a respeito das próprias normas estabelecidas pela empresa.

Conclui-se neste tópico que as relações de motivação demonstram um caráter mediano havendo, em partes, motivação mas deixando a desejar, o que significa ser necessário repensar as normas que regem a empresa.

### 4.1.3 Estilos de Chefia

**Tabela 4.3 - Estilos De Chefia**

QUESTÕES	1 concordância total		2 concordância parcial		3 não sei dizer		4 discordância parcial		5 discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O meu chefe sabe decidir bem	8	34,78	12	52,17	3	13,04	0	0	0	0
O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom	14	60,86	7	30,43	2	8,69	0	0	0	0
O meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito	5	21,75	12	52,17	3	13,04	3	13,04	0	0
As chefias de minha empresa sabem ser justas	4	17,39	12	52,19	1	4,34	4	17,39	2	8,69
A minha empresa cumpre o que promete	4	17,39	9	39,14	4	17,39	3	13,04	3	13,04
A minha opinião é ouvida pelo chefe	1	14,34	16	69,56	1	7,41	0	0	2	8,69

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Convém destacar ainda a importância que as decisões determinam o andamento e o sucesso das atividades empresariais.

Assim sendo, a chefia deve representar um grupo com eficiência, prático e determinado em suas decisões, de forma que deixam transparecer aos seus colaboradores e clientes uma organização eficiente. Ao que o estudo indica os funcionários da Gerencia administrativa /financeira da Ciclo Cairu Ltda., formam uma equipe de trabalho que sabe decidir, 52,17% concordaram parcialmente com esta afirmação, enquanto 34,78% relataram que concordavam totalmente com o “chefe”, o que significa ser elevado o índice de aprovação em relação as atitudes decisivas.

Quanto ao ambiente de trabalho afirma-se que 60,86% concordam plenamente com a forma com que está organizado atualmente. 30,43% em parte, acreditando ser possível algumas alterações e apenas 8,69% não souberam definir. Todavia, a chefia possui uma certa preocupação quanto as decisões e estratégias que devem ser delineadas. Assim pode-se dizer que as mudanças que vem sendo desencadeadas no processo administrativo dá-se de forma alternada e contínua com certas precauções.

Também é de suma importância o reconhecimento individual pelo serviço prestado. Entretanto, somente o chefe que possui uma visão ampla consegue perceber e valorizar o trabalho prestado. 21,75% dos entrevistados concordam totalmente que seu chefe sabe reconhecer quando seus trabalhos são bem realizados, 52,17 % concordam parcialmente, 13,04% não sabem dizer e 13,04% discordam parcialmente.

Quanto ao conceito de ser ou não justo é muito relativo na concepções de cada indivíduo, 17,39% dizem que as chefias de sua empresa são justas, 52,19% concordam em parte e apenas 4,34% possuem discordância em partes.

Quando questionados se a empresa cumpre o que promete, as respostas dadas são bastante variadas e em porcentagens equilibradas, onde apenas 17,39% concordam totalmente, 39,14% concordam em partes, 17,39% não sabem dizer, 13,04% discordam em partes e 13,04% discordam totalmente. Diante desta disparidade existem dúvidas se de fato o funcionário pode confiar ou não no chefe.

Destaca-se ainda ser importante ouvir o que os funcionários tem a dizer. 69,56% admitiram que são ouvidos em parcialidade, o que representa um fator positivo. Afinal o desenvolvimento de organizações mais eficientes requer valores consistentes pelos quais a eficácia pode ser julgada e as decisões estratégicas são analisadas a partir de valores e benefícios compartilhados.

O trabalho direcionado pela motivação promove um ambiente totalmente inovador, onde todos possuem ânimo, interesse e boa vontade em realizar suas atividades.

Salienta FELIPPE (2001:18):

A formação de líderes e a estimulação da criatividade também são aspectos importantes para a organização. Assim, é necessário dar liberdade para o funcionário criar novas formas de trabalho, produtos e serviços, proporcionando o comprometimento com a empresa. Quando as organizações negam a possibilidade de o funcionário criar, o resultado é o descomprometimento, a desmotivação e o emburrecimento generalizado.

Desta forma é importante que o administrador tenha conhecimento do grupo com o qual trabalha, seja uma pessoa ponderada e capaz de perceber as necessidades de mudanças. A questão da escolha do chefe, nesse caso é de suma importância, pois estará desenvolvendo atividades diretamente relacionadas com o todo do grupo e sua postura, relacionamento e ética profissional possui influência na organização da empresa.

Em relação ao item estilo de chefia é possível observar, de modo analítico, que na maioria das vezes o chefe sabe como decidir, por outro lado nem sempre este atende as expectativas.

O clima de trabalho criado entre o chefe e os funcionários é bom e este, na maioria das vezes, sabe reconhecer o trabalho realizado por cada um. Também é importante lembrar que o chefe procura ouvir, tomando decisões justas, certamente não são cumpridas todas as necessidades.

Conclui-se neste tópico uma média baixa de motivação por parte dos funcionários, considerando que o chefe nem sempre é justo em suas decisões, deixa a desejar quanto as promessas, existe um certo grau de desconfiança, quanto ao chefe e nem sempre o funcionário é ouvido totalmente.



### 4.1.4 Salários diretos

**Tabela 4.4 - Salários Diretos**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	concordância total		concordância parcial		não sei dizer		discordância parcial		discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho	4	17,39	7	30,45	2	8,69	5	21,74	5	21,73
O meu salário é aumentado nas épocas devidas	1	4,34	8	34,78	3	13,04	3	13,04	8	34,80
A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço	2	8,69	6	26,11	2	8,69	5	21,73	8	34,78
Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho	0	0	6	26,08	0	0	2	8,69	15	65,23
A minha empresa oferece boa assistência médica	3	13,04	6	26,08	1	4,34	6	22,08	8	34,46
A minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento	9	39,13	11	47,82	2	8,69	1	4,34	0	0
Os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários são bons	2	8,69	9	39,15	1	4,34	7	30,43	4	17,39
Eu conheço o plano de benefícios de minha empresa	0	0	11	47,83	5	21,73	3	13,04	4	17,39

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Todo trabalho desenvolvido possui como retribuição um pagamento, apresentado legalmente como salários. Não se trata de nenhuma forma de agradecimento mas um direito constituído.

Entretanto existe uma polêmica muito grande quanto ao “valores” atribuídos às funções desempenhadas em uma organização. Certamente os

colaboradores sempre esperam uma valorização profissional em termos financeiros, o que nem sempre atinge o grau de motivação esperado.

Ao serem questionados quanto ao salário pago ser igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho 17,39% concordaram totalmente, 30,45% concordaram parcialmente, 8,69 % preferiram não expor opinião, 21,73 % discordaram em partes e 21,74% discordaram totalmente.

Tais opiniões refletem um certo grau de insatisfação pelo grupo, o que merece uma análise por parte da chefia, pois este pode ser considerado um fator muito relevante na e para a motivação do funcionário.

Descreve FELIPPE (2001:18):

Hoje, o valor do trabalho está passando por transformações e sofrendo uma quebra de seus paradigmas. Cada pessoa deve ser motivada de forma diferente, pois cada qual tem necessidades e emoções distintas. O homem é um ser insaciável: uma vez satisfeita uma necessidade, automaticamente surgirão outras, por isso, é importante que a empresa diversifique os benefícios, adequando-os de acordo com as necessidades do funcionário.

Como caracteriza o autor é importante observar atentamente as questões relativas aos ganhos financeiros dos funcionários, sendo esta uma tarefa que precisa ser desempenhada com extrema eficiência por parte dos recursos humanos.

Convém destacar a insatisfação dos funcionários da Ciclo Cairu Ltda. ao considerarem que seus salários não são reajustados nas devidas épocas, onde apenas 4,34% concordam na totalidade com os reajustes, 34,78% concordam

parcialmente, 13,04% preferiram não dizer, 13,04% discordam em partes e 34,80% discordam totalmente.

Tamanha insatisfação pode ser observada melhor ao serem indagados se a remuneração era justa em relação ao trabalho que desenvolviam. Apenas 8,69% concordaram, 26,11% em parte, 8,69% não afirmaram, 21,73% discordaram em parte e 34,78% foram totalmente adversos à questão, não concordando.

Um dos grandes problemas gerados pela remuneração insuficiente é a impossibilidade de ter uma vida condizente, podendo ser supridas as necessidades básicas de alimentação, higiene, saúde, habitação, educação e vestuário.

Diante desta pergunta ninguém concordou totalmente que o salário ganho fosse suficiente para suprir suas necessidades básicas, sendo que 65,21% discordam totalmente, ressalta a necessidade da empresa rever sua política salarial.

A questão da saúde do funcionário é de suma importância para que haja o equilíbrio emocional e físico, isso significa que as questões relativas à saúde precisam ser analisadas em uma empresa.

A Ciclo Cairu Ltda. possui um sistema de atendimento aos funcionários, sendo este analisado pelos mesmos como sendo incoerente com as perspectivas, na opinião de 34,46%, 22,08% discordaram parcialmente, 13,04% concordaram totalmente, 26,08% concordaram parcialmente e 4,34% não sabiam dizer.

Também é preponderante em uma organização oferecer ao grupo de trabalho a oportunidade de realizar novos cursos, ou seja, uma nova cultura de inovação, de participação e de envolvimento de todos. É fundamental que seja oferecido continuamente cursos de aperfeiçoamento, inovadores e sobretudo, motivadores que restabeleça o interesse do funcionário em fazer parte da empresa.

Convém destacar que a empresa constitui o instrumento com o qual se constrói a história pessoal do homem e em conseqüência, o papel que irá desempenhar em seu trabalho, em sua comunidade.

De acordo com CHIAVENATO (1999: 497): “O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.”

Nesse contexto, o treinamento consiste na totalidade do sujeito, ao mesmo tempo que oferece o saber relativo à sua ação, estabelece como a pessoa deve agir em determinadas circunstâncias, o que simboliza um investimento para a organização.

O treinamento, nessa visão estabelece objetivos específicos a serem alcançados:

- a) Preparação pessoal para a execução de tarefas;
- b) Novas oportunidades de aprimoramento; e
- c) Mudanças de atitudes.

Em específico, a Ciclo Cairu Ltda. vem promovendo oportunidades para que seus funcionários possam se aperfeiçoar. 39,15% concordam que estas

estão de acordo com a necessidade, 47,82% acreditam que em parte satisfazem, 8,69% preferem não dizer e 4,34% consideram com discordância parcial.

Além do salário, das condições de trabalho e treinamentos, é importante ressaltar que outros benefícios também são propostos, os quais, de modo geral, são vistos pelos funcionários como sendo insuficientes, a considerar o percentual de 39,13% que afirmaram concordar totalmente com os benefícios atuais, já 30,43 discordam parcialmente.

Convém destacar ainda que não há clareza na forma de pagamento dos benefícios e salários aos funcionários de acordo com as respostas aferidas, onde apenas 13,04% concordam na totalidade, 21,73% em partes, 4,34% não sabem dizer, 21,73% discordam parcialmente e 39,13% discordam totalmente.

Por outro lado, existe uma certa contradição, aos funcionários afirmarem que os benefícios da empresa não satisfazem suas necessidades, afinal, os funcionários não conhecem com clareza os benefícios que a organização lhes propõem. Dado que 47,84% conhecem parcialmente.

Em suma é possível observar que os salários pagos aos funcionários da Ciclo Cairu Ltda. não é satisfatório, haja vista que os entrevistados consideram os aumentos não condizentes.

Quanto às oportunidades, estas existem e procuram ser estabelecidas na medida do possível. Os benefícios não são totalmente conhecidos e mais problemáticos e não serem compreendidos pelos próprios funcionários.

Conclui-se neste item que existe um grande descontentamento dos funcionários quanto aos salários diretos, sendo portanto motivos de baixa motivação.

#### 4.1.5 Relações Interpessoais

**Tabela 5 - Relações Interpessoais**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	concordância total		concordância parcial		não sei dizer		discordância parcial		discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
As pessoas de minha área que eu trabalho ajudam-se mutuamente	10	43,49	12	52,17	0	0	1	4,34	0	0
No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo	8	35,28	14	60,38	0	0	0	0	1	4,34
A minha empresa tem um bom ambiente de trabalho	9	39,14	13	56,52	0	0	1	4,34	0	0
Eu posso contar com a ajuda de meus colegas para resolver problemas inesperados	11	47,85	10	43,47	1	4,34	1	4,34	0	0
É fácil debater os problemas de trabalho que surgem	2	8,69	15	65,21	3	13,07	2	8,69	1	4,34

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Um ponto fundamental no estudo das relações humanas, gestão de pessoas, é que sozinho, homem nenhum pode obter sucesso, sempre existe alguém por trás do sucesso do outro.

Dentre as características que poderiam definir um aspecto positivo nas relações humanas salienta-se a vontade que cada um possui em alcançar o

sucesso próprio e em consequência, o do grupo. Afirma CHIAVENATTO (1999: 33):

“A vontade é o maior de todos os poderes. É algo real que admiramos sem discutir a amplitude e seu alcance. É uma experiência diariamente comprovada e dela é que provém o impulso que nos leva à realização de diferentes atos e empreendimentos.”

Assim sendo, a vontade representa a essência do próprio homem, é o seu lutar com o intuito de alcançar os objetivos, progredir e realizar-se. Entretanto, muitas vezes, o indivíduo não percebe a amplitude e as potencialidades que possui.

A empresa sobrevive mediante ações das pessoas que constituem-na, por isso se faz necessário o desenvolvimento de um trabalho voltado para as mesmas, pelo menos no que reflete a sua capacidade de produção e ao conceito de coletividade.

A pesquisa demonstra que as pessoas que trabalham na mesma área possuem uma característica de cumplicidade, de ajuda mútua, não em sua totalidade, mas de forma bastante considerável, como demonstra a questão 5, cujo percentual de concordância total é de 43,49% e em parcial 52,17%.

O relacionamento interpessoal precisa ser considerado a fim de se evitar conflitos pessoais ou ainda, na medida do possível minimizá-los.

No grupo onde se trabalha com várias pessoas o coleguismo é um fator que pode contribuir significativamente para o sucesso de toda a equipe. De acordo com os entrevistados 35,28% concordam totalmente com a existência

deste espírito de coleguismo, 60,38% consideram em parte e apenas 4,34% afirmam discordar totalmente.

Quanto ao ambiente de trabalho 39,14% o consideram bom, 56,52% concordam parcialmente e 4,34% discordam em parte.

Assim sendo, os problemas inesperados que surgem são acolhidos pelo todo, pelo menos, na medida e condições possíveis, sendo que 47,85% dos entrevistados quanto necessitaram da ajuda do colega obtiveram auxílio, 43,47% recebem ajuda sob as condições viáveis para o momento, 4,34% não sabiam e 4,34% discordaram em parte. Sabe-se que a cooperação e a comunicação entre as pessoas possibilita uma aproximação entre as mesmas e condições favoráveis à resolução de eventuais problemas.

Diante deste contexto, 8,69% concordam totalmente que é fácil debater os problemas de trabalho que surgem, 65,24% concordam em parte, 13,04% não sabiam dizer, 8,69% discordaram parcialmente e 4,34% totalmente. Foi possível verificar que as relações interpessoais existentes na Ciclo Cairu Ltda. permitem que os funcionários ajudem-se mutuamente, havendo cooperação, criando boas amizades e quando surgem discussões, o ambiente é favorável a tomada de decisões que venham manter a equipe integrada.

Mediante os dados fornecidos, conclui-se que as relações interpessoais representam motivo de mediana motivação aos funcionários.



### 4.1.6 Condições de trabalho

**Tabela 6 - Condições de Trabalho**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	concordância total		concordância parcial		não sei dizer		discordância parcial		discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O número de horas em que eu trabalho diariamente é adequado	18	78,27	5	21,73	0	0	0	0	0	0
As condições de trabalho, na empresa, são boas	6	26,08	16	69,58	0	0	1	4,34	0	0
As reclamações que surgem sobre condições de trabalho, são atendidas logo	1	4,34	12	52,19	0	0	7	30,43	3	13,04
As condições de iluminação no local de trabalho são boas	15	65,23	7	30,43	0	0	0	0	1	4,34
As condições de ventilação no meu trabalho são boas	12	52,19	8	34,78	0	0	1	4,34	2	8,69
A minha empresa se preocupa em manter boas condições de trabalho	13	56,54	5	21,73	0	0	4	17,39	1	4,34

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

É sabido que socialmente o trabalho humano, desde o início da civilização alterou sua forma de produção. A atualidade demonstra que cada vez mais as pessoas vem destinando maior parte do seu tempo no trabalho. Alguns disponibilizam tempo suficiente para desenvolver suas atividades no próprio ambiente de trabalho, outros porém, precisam desenvolver horas extras, seja no próprio estabelecimento ou em sua residência. Os funcionários da empresa Ciclo Cairú na sua maioria disponibilizam de tempo suficiente para suas tarefas, 78,27 afirmam concordar totalmente com o número de horas que trabalha diariamente e 21,73% acreditam que é suficiente em parte. 26,08%

acham que as condições de trabalho são boas, 69,58% boas em parte e apenas 4,34% discordam parcialmente. Quando solicitam reivindicações de mudanças nas condições de trabalho, estas são atendidas, totalmente na opinião de 43,49%, já 34,78% relataram ser atendidos em parte, 17,39% discordam em parte e 4,34% discordam.

Com relação a luminosidade do ambiente de trabalho são consideradas apropriadas (65,23%), parcialmente favoráveis (30,43%) e 4,34% discordam. Já a ventilação 52,17% concordam plenamente que a mesma é adequada, enquanto 34,78% concordam parcialmente. É sabido que as condições de trabalho induz o funcionário a não concordar totalmente com a indagação de estar satisfeito com o ambiente de trabalho. Isso não significa que não hajam pessoas satisfeitas mas que, não atende o todo da organização.

Diante do contexto abordado pode se observar preocupação da empresa em manter boas condições de trabalho, 56,54% relataram concordar plenamente, já 21,73% concordam em parte, 17,39% discordam em parte deste interesse e 4,34% acreditam não haver nenhum interesse.

Assim sendo, as condições de trabalho oferecidas pela empresa são favoráveis: o número de horas é suficiente para a realização das tarefas, boas condições de luminosidade, ventilação, além de continuamente existir a preocupação de melhorar e procurar atender as reclamações dos funcionários, o que indica que o ambiente de trabalho oferece condições satisfatórias para que o trabalho seja realizado com qualidade.

Em condições de trabalho pode-se concluir que são de motivação alta e que apesar de não atenderem à todos, vem sendo desenvolvidas estratégias que visem torná-las favoráveis.

Assim sendo pode-se constatar que entre os fatores de higiene verificados como motivação para o trabalho as condições são as mais condizentes enquanto que os salários demonstraram serem os mais negativos.

## 4.2 Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais analisados e apresentados na coletânea dos questionários permitem verificar como os funcionários encontram-se realizados profissionalmente. Assim as tarefas demonstram em específico cada questão abordada.

### 4.2.1 Sentido de Realização

**Tabela 7 - Sentido de Realização**

QUESTÕES	1 concordância total		2 concordância parcial		3 não sei dizer		4 discordância parcial		5 discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Eu gosto do meu trabalho	23	100	0	0	0	0	0	0	0	0
O meu trabalho é importante para minha empresa	15	65,21	3	13,04	3	13,04	2	8,69	0	0
O meu trabalho exige bastante da minha capacidade profissional	18	78,26	3	13,04	0	0	2	8,69	0	0
Eu procuro melhorar continuamente meu modo de trabalhar	19	82,60	4	17,39	0	0	0	0	0	0
Eu me realizo com o trabalho que faço	17	73,91	6	26,08	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Os fatores motivacionais também são de suma importância para a totalidade da organização. Como destaca LOPES (1980)

O administrador, deve induzir as pessoas a contribuírem com o seu esforço para o desempenho da atividade, conhecendo as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades dentro da Organização. A implicação para os administradores é que o primeiro passo para motivar as pessoas está no reconhecimento de que estas agem no seu próprio interesse, do modo que for determinado por suas necessidades.

Assim sendo, a pessoa precisa estar motivada para o trabalho, precisa gostar do que faz, pelo menos é o que os funcionários da Ciclo Cairu Ltda. tem, 100% gostam do trabalho que fazem. Além disso, 65,21% concordam totalmente que seu trabalho é importante para a empresa.

Por outro lado, assim como a empresa necessita do seu trabalho lhe é exigido competência, dinamismo, capacidade profissional. 78,26% afirmam que as atividades que desenvolvem exigem essa capacidade, 13,04% apenas parte e 8,69% discordam em parte. Por outro lado, o funcionário sente-se valorizado quanto a empresa reconhece, percebe a importância que o seu trabalho tem para o bom andamento da organização.

Ressalva-se aqui que cada pessoa precisa melhorar continuamente em seu trabalho. 82,60% afirmam essa intenção, esse anseio e o estímulo interior de estar sempre procurando superar-se profissionalmente.

Diante de tais perspectivas, cada indivíduo possui um posicionamento particular quanto a sua realização pessoal, o grupo, na sua maioria 73,91% concordam na totalidade sentem-se realizados no que fazem, já 26,08 % concordam em parte.

Portanto, no sentido de análise quanto a realização do funcionário pode-se concluir que na totalidade gostam do que fazem, sendo este muito importante.

Em sentido de realização a empresa demonstra um caráter mediano de motivação, com exceção do item específico do gostar do trabalho que faz, que houve unanimidade em dizer que sim, o que representa elevada motivação.

#### 4.2.2 Reconhecimento pelo Trabalho Feito

**Tabela 8 - Reconhecimento pelo Trabalho Feito**

QUESTÕES	1 concordância total		2 concordância parcial		3 não sei dizer		4 discordância parcial		5 discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Eu recebo elogios por um trabalho bem feito	0	0	10	43,47	2	8,69	3	13,04	8	34,78
A empresa que trabalho oferece oportunidade de progresso aos bons funcionários	2	8,69	9	39,13	4	17,39	3	13,04	5	21,73
Na empresa que trabalho o desempenho dos funcionários é bem avaliado	2	8,69	5	21,73	0	0	6	26,08	10	43,47
Eu sei o que a empresa espera de mim	14	60,86	6	26,08	0	0	3	13,04	0	0
A minha posição na empresa é justa em função do trabalho que executo	17	73,91	6	26,08	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Outra questão que merece análise é quanto ao reconhecimento pelo trabalho realizado. O administrador de gestão de pessoas precisa ser suficientemente esclarecido das novas propostas administrativas que atingem a sociedade e desenvolver com eficiência sua função. Como destaca TONET (1990:134):

Durante muito tempo as organizações trabalharam com a idéia de eu o homem profissional era caracterizado por inteligência e capacidade ou força física. Sentimentos, valores, crenças deveriam “ficar do lado de fora” das empresas. Hoje, principalmente as organizações que buscam altos níveis de qualidade e produtividade, já perceberam a incorreção dessa abordagem.

Isso significa que há necessidade de reconhecimento pelo trabalho prestado sendo que este serve como estímulo, elevando a auto-estima e interesse dos funcionários.

Entretanto apenas 43,47% dos entrevistados concordam parcialmente que recebem elogios pelo trabalho realizado além de que 34,78% discordam totalmente, ou seja, não recebem elogio algum.

Em decorrência 8,69% concordam totalmente e 39,13% acreditam que a empresa oferece oportunidades de progresso aos bons funcionários apenas em parte, o restante 52,17% não sabem dizer, 13,04% discordam e em parte 21,73%.

Outro ponto crítico refere-se à avaliação do trabalho desenvolvido. 8,69% consideram que são bem avaliados, mas 43,47% discordam totalmente com a forma como são avaliados. Diante disso, 60,86% dos funcionários não sabem com convicção o que a empresa espera deles. 26,08% sabem em parte e 13,04% discordam parcialmente.

Quanto a posição que ocupam na organização 73,91% definem que esta é justa em função do trabalho que realizam, 26,08% concordam apenas em parte.

Assim, no que condiz ao reconhecimento pelo trabalho feito pode-se concluir que os elogios são apenas parciais, sendo dado pouco valor à dedicação do funcionário.

São poucas as oportunidades de progresso, no entanto o trabalho que cada um realiza é importante para o todo da organização, porém, o desempenho de cada um não é bem avaliado, o que acaba sendo incoerente ao ser constatado que a maioria dos funcionários julgam que sua posição na empresa é coerente com o trabalho executado e receberem certo prestígio. Conclui-se neste item fatores extremamente negativos que são motivos para desestímulo para o trabalho, o que induz a média baixa de motivação.

#### 4.2.3 Conteúdo do trabalho

**Tabela 9 - Conteúdo do Trabalho**

QUESTÕES	1 concordância total		2 concordância parcial		3 não sei dizer		4 discordância parcial		5 discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O meu trabalho exige raciocínio	20	86,97	2	8,69	1	4,34	0	0	0	0
O meu trabalho não é monótono	12	52,20	7	30,43	1	4,34	2	8,69	1	4,34
O trabalho que faço é interessante	16	69,58	5	21,74	1	4,34	1	4,34	0	0
O meu trabalho permite que eu me desenvolva	9	39,13	8	34,72	1	4,34	4	17,47	1	4,34
A minha capacidade está bem adaptada ao meu cargo	10	43,49	5	21,74	3	13,04	3	13,04	2	8,69
Eu gosto de enfrentar desafios do meu trabalho	13	56,54	6	26,08	0	0	3	13,04	1	4,34

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

De acordo com os entrevistados 86,97% dizem que seu trabalho exige raciocínio, 8,69% em parte e apenas 4,34% não sabiam dizer.

Quanto a monotonia no trabalho, 52,20% não consideraram-no, 30,43% em parte, 4,34% não sabiam dizer, 8,69% consideram-no monótono em parte e 4,34% totalmente.

Dependendo do trabalho desenvolvido este pode ser interessante, outras vezes não. A maioria dos entrevistados consideram interessante o que fazem (69,58%), 21,74% concordam em parte, 4,34% não sabem dizer e 4,34% discordam em parte.

Todavia, o trabalho faz com que cada indivíduo se desenvolva cresça e atinja um patamar superior de capacidade. 39,13% dos entrevistados concordam plenamente com essa idéia, 34,72% em parte, 4,34% não sabem dizer, 17,47% discordam em parte e 4,34% discordam totalmente.

Por outro lado tem-se a questão do desempenho – função, ou seja, será que a capacidade do funcionário condiz com a função que desempenha? 43,49% acreditam totalmente, 21,74% em parte, 13,04% não sabiam dizer, 13,04% discordam em parte e 8,69% discordam totalmente.

Convém destacar que é preciso haver estímulos. O funcionário deve sentir-se estimulado em aprender, ter sua auto-estima em alta, só assim sua motivação para o trabalho aumenta.

Existe também uma questão bastante particular, o querer ou não ser desafiado. 56,54% dos entrevistados gostam de sentir-se desafiados, 26,08% apenas em parte, 13,04% discordam em parte e 4,34% discordam totalmente.

Conclui-se este item como apresentando motivação mediana aos funcionários, o que de certa forma é benéfico.



## 4.2.4 Responsabilidades

**Tabela 10 - Responsabilidades**

QUESTÕES	1 concordância total		2 concordância parcial		3 não sei dizer		4 discordância parcial		5 discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Eu me sinto responsável pelo meu trabalho	23	100	0	0	0	0	0	0	0	0
Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho	8	30,44	12	56,52	0	0	3	13,04	0	0
A minha empresa sabe delegar responsabilidades	8	34,78	14	60,88	0	0	1	4,34	0	0
A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade	21	91,32	1	4,34	1	4,34	0	0	0	0
O meu trabalho não sofre modificações sem que seu seja ouvido	1	4,34	11	47,85	3	13,04	3	13,04	5	21,73
Eu sou responsável pelo meu trabalho perante os meus colegas	21	91,31	2	8,69	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Sou responsável pelo que faço? Essa é uma pergunta que todo administrador gostaria plenamente que alcançasse a totalidade do grupo. Na Ciclo Cairu Ltda., os funcionários, na sua visão particular sentem-se 100% responsáveis pelo trabalho que realizam.

Existe então a visão da empresa, a qual também reflete no comportamento de cada funcionário. Quanto as decisões que devem ser tomadas em cada setor específico, 30,44% dizem que podem decidir sobre os assunto que afetam diretamente o seu trabalho, 56,52% em parte e 13,04% discordam em parte.

Por o outro lado a própria organização tem a função de delegar responsabilidades, 34,78% concordam plenamente que a Ciclo Cairu Ltda. sabe delegar, já 60,88% concordam em parte e apenas 4,34% demonstram em parte discordar.

A qualidade no trabalho realizado é proposta que vem disseminando-se pelo mercado. Afinal de quem é a responsabilidade pela qualidade do trabalho desenvolvido? 91,32% concordam que a qualidade do seu trabalho é de sua responsabilidade, 4,34% concordam parcialmente e 4,34% não sabem.

Neste contexto, DEMING (1990) relata que qualidade não é um luxo mas, sim, aquilo que o cliente deseja sempre, necessita e quer. Como os desejos dos clientes sempre estão mudando, a solução para definir qualidade é redefinir constantemente as especificações.

Convém destacar ainda que as mudanças são essenciais no trabalho de modo a torná-lo mais condizente com o mercado competitivo. 4,34% concordam plenamente que são ouvidos por seus chefes antes de serem realizadas as modificações no setor, 47,85% concordam em parte, 13,04% não sabem, 13,04% discordam em parte e 21,73% discordam totalmente.

Todavia, torna-se relevante lembrar à empresa que o número de funcionários que não são consultados das eventuais modificações no seu trabalho é considerado expressivo, assim recomenda-se a mesma rever esta política de trabalho.

Além da empresa, os próprios colegas de trabalho refletem o comportamento de cada indivíduo na função que realiza e nas

responsabilidades que assume e estes sabem reconhecer a eficiência do colega. 91,30% dos entrevistados concordam plenamente que perante os seus colegas é reconhecida sua responsabilidade e 8,69% concordam em parte.

Quanto às responsabilidades, cada funcionário sente-se responsável pelo que realiza, todavia, estas são coerentes com as funções de cada pessoa, o que o torna responsável pela qualidade do seu trabalho, não somente para si mas também perante os colegas. Nesse caso os funcionários acabam sendo ouvidos em casos de problemas e muitas vezes tomando decisões, caso lhe sejam cabíveis.

Conclui-se que os aspectos analisados tendem a uma motivação mediana, onde a responsabilidade está presente na mentalidade dos funcionários, o que faz com que estes saibam do seu compromisso perante a empresa.

### 4.2.5 Promoção para Tarefas mais amplas

**Tabela 11 - Promoção para tarefas mais amplas**

QUESTÕES	1		2		3		4		5	
	concordância total		concordância parcial		não sei dizer		discordância parcial		discordância total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O sistema de promoções de minha empresa é bom	0	0	9	39,14	4	17,39	3	13,04	7	30,43
Na empresa em que trabalho ser promovido significa enfrentar maiores desafios	8	34,79	8	34,79	3	13,04	2	8,69	2	8,69
A minha responsabilidade de promoção dependem da minha capacidade profissional	9	39,14	1	4,34	5	21,74	5	21,74	3	13,04
Na minha empresa, ser promovido é ser valorizado	9	39,14	1	8,69	5	21,74	5	21,74	2	8,69
Eu conheço os critérios de promoção usados pela minha empresa	2	8,69	8	34,79	9	39,13	0	0	4	17,39
A empresa prepara os funcionários para promoções, através de treinamentos	5	21,74	7	30,44	2	8,69	5	21,74	4	17,39

Fonte: Elaboração do autor, 2002.

Promoção é a palavra que todo funcionário almeja ouvir, ou pelo menos que seu nome seja cogitado para funções superiores a qual desempenha. Todavia, cada organização possui suas metas, critérios, objetivos, características e fundamentos norteadores.

Quanto ao sistema de promoções desenvolvido pela Ciclo Cairu Ltda., 39,14% concordam em parte que a empresa possui um bom sistema, 17,39% não sabem, 13,04% discordam em parte e 30,43% discordam na totalidade. Neste contexto recomenda-se que a empresa em estudo procure rever sua

política de promoções, haja vista que, o número de funcionários insatisfeitos é considerado relevante.

Receber uma promoção representa uma nova etapa na carreira do funcionário, entretanto nem sempre representa um desafio maior do que aquele que possui. 34,79% concordam que o desafio torna-se maior, 34,79% acham que em parte, 13,04% não sabem, 8,69% discordam em parte e 8,69% discordam totalmente.

Com relação às responsabilidades pela promoção de cada um na organização, 39,14% acreditam que depende da capacidade profissional que possuem, 4,34% concordam em parte, 21,74% não sabem dizer, 21,74% discordam em parte 13,04% discordam totalmente.

Ser promovido é algo que muitos almejam e dependendo da organização possui um significado especial, é o reconhecimento do profissional. Diante desta afirmação existe uma dúvida: na minha empresa ser promovido é ser valorizado? Na Ciclo Cairu Ltda. os profissionais que concordam plenamente são 39,14%, 8,69% concordam em parte, 21,74% não sabem dizer, 21,74% discordam em parte e 8,69% discordam na totalidade.

Em contrapartida, poucos sabem realmente quais são os critérios de análise promocional da empresa, na opinião dos entrevistados 8,69% concordam totalmente que conhecem os critérios de promoção, 34,78% em parte, 39,13% não sabem e 17,39% discordam totalmente. Estas respostas demonstraram que na empresa em estudo não existe um sistema adequado de divulgação dos critérios utilizados pela empresa para promoção de funcionários.

Assim sendo, é importante que haja uma preparação por parte da empresa para promover o funcionário escolhido. Na Ciclo Cairu Ltda., segundo os entrevistados 21,74% concordam totalmente que esta pratica é utilizada pela empresa, 30,44% em parte, 8,69% não sabem, 21,74% discordam em parte e 17,39% discordam totalmente, acham que não há um período preparatório para que estes preparem-se devidamente para a nova função que irão desempenhar.

Muitas vezes a empresa acredita estar preparando ou ainda promovendo condições para que seus funcionários evoluam e, no entanto, não há clareza nessa questão. Inúmeros podem ser os motivos que fazem com que a empresa assuma uma postura de indecisão. No caso da Ciclo Cairu Ltda., na totalidade, os funcionários questionados afirmam que o sistema de promoção desenvolvido não é bom. Assumir uma promoção representa um desafio, no entanto, não dependem unicamente da capacidade profissional, além do que o sistema de promoção não é claro.

Entretanto, a empresa procura oferecer cursos de treinamento, mesmo que este seja considerado insuficiente. Assim, é possível observar que em ambos os aspectos analisados – higiênicos e motivacionais - é importante que toda a organização tenha uma visão ampla do papel que realiza e da importância e necessidade de estímulos de seus funcionários, os quais refletem o sucesso da empresa.

Ao que indicam os dados, a promoção de funcionários para assumir tarefas mais amplas é motivo de descontentamento tornando-se um fator de baixa motivação.

Relativo aos fatores motivacionais, a promoção não está atendendo as expectativas do grupo, inclusive não havendo uma preparação adequada para que o funcionário assuma uma função superior.

Em comparação aos fatores higiênicos, pode-se dizer que em ambas as partes é preciso analisar criteriosamente os itens que demonstram baixa motivação, afinal mudanças podem representar a melhoria e qualidade dos serviços prestados.

### **4.3 Caracterização da Organização em Estudo**

A Ciclo Cairu Ltda. iniciou suas atividades na cidade de Pimenta Bueno, RO, em 1985, com a venda no varejo de peças para bicicletas, consertos e reformas, uma pequena oficina de bicicletas como muitas que se vêem em todas as cidades.

Quase dois anos mais tarde, vendo a grande carência de fornecimento de peças no mercado, seus proprietários então decidiram entrar para o ramo de venda de peças para bicicletas no atacado, fornecendo inicialmente para outros pequenos comerciantes do ramo nas cidades mais próximas, atividade esta que, conduzida com muito trabalho, seriedade e respeito pelos clientes, teve grande êxito e rápido desenvolvimento, atingindo todo o estado e também estados vizinhos.

Os anos se passaram e a empresa foi descobrindo novos horizontes, com a crescente demanda de mercado e a deficiência de fornecedores no mercado interno, e aliado à abertura do mercado às importações, a empresa passou a se abastecer de alguns produtos importados, o que trouxe uma significativa redução

nos custos das mercadorias comercializadas, pois são produtos importados diretamente de países como: China, Índia e Taiwan, países estes líderes mundial na produção de bicicletas e peças.

Em 1992, a empresa descobriu outro grande filão no seu mercado, a produção de bicicletas, atividade até então explorada somente por duas grandes montadoras que dividiam o mercado nacional entre si.

A empresa que então dispunha de todos os componentes necessários à montagem de bicicletas, começou a montar bicicletas do tipo Mountain Bike de simples velocidade e também com cambio, sendo que, estas montadas com componentes de 1ª linha, tiveram uma grande aceitação no mercado, concorrendo em igualdade com outras marcas nacionais e importadas.

Em 1997, motivada pela Pirelli que até então não dispunha de distribuidor de pneus para motocicletas na região Norte, a empresa encarou mais este desafio de levar os pneus daquela marca às lojas e oficinas de motocicletas. Vendo a grande carência também em peças de motos, a empresa começou a comercializar também peças para motocicletas de diversos fabricantes nacionais e de outros países.

Hoje a empresa dispõe de uma área construída de 2.400 m<sup>2</sup>, sendo 350 m<sup>2</sup> destinados a montadora, que inclusive tem uma atividade social muito importante, pois as rodas que equipam as bicicletas são montadas no presídio pelos condenados, esta atividade é coordenada pela APAC - Associação de Proteção e Assistência ao Condenado. 150m<sup>2</sup> são destinados à parte administrativa e de vendas que, é informatizada, e mais 1.900 m<sup>2</sup>, destinados ao recebimento, depósito e expedição de mercadorias. A empresa hoje atende



os estados de Tocantins, Goiás, Mato Grosso, Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará, Amapá, e Maranhão, através de 19 representantes, vendendo e entregando com frota própria, bicicletas e peças para bicicletas e motocicletas.

A Ciclo Cairu, orgulha-se assim de ter em sua lista de fornecedores os principais fabricantes de peças, bicicletas e pneus do país, e também alguns fornecedores da China, Índia, Taiwan e Hong Kong.

A estrutura organizacional interna da empresa é apresentada na figura 4.3

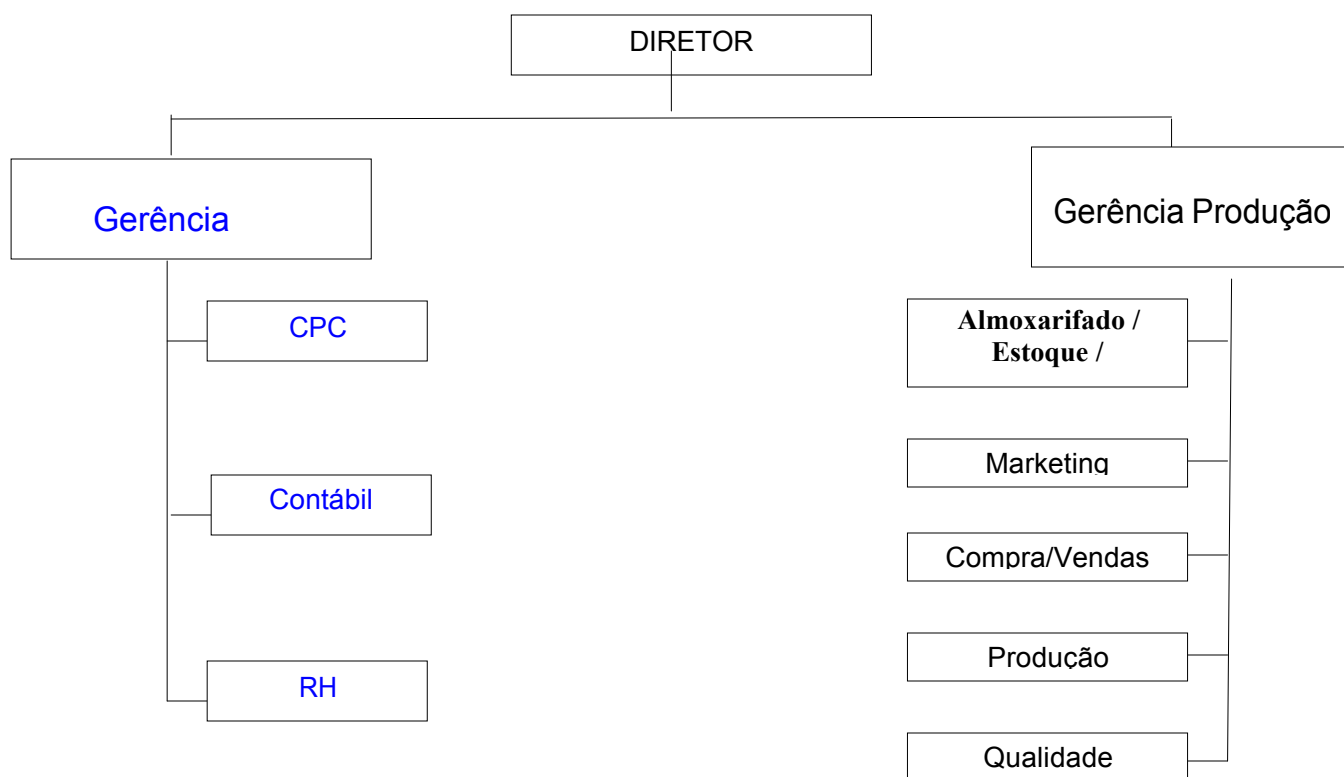


Figura 4.3: Organograma da Ciclo Cairu Ltda.

Fonte: Organização em estudo, elaboração do autor, 2002.

Conforme já mencionado, os funcionários da gerencia/ administrativa/financeira, representam a amostra em estudo.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1 Conclusões**

Foram apresentados vários conceitos e vários capítulos que compõem a Gestão de Pessoas no decorrer do estudo. Pretendeu-se resumir os conhecimentos fundamentais para se poder compreender a complexidade da tarefa de gerir pessoas. Esta tarefa é difícil e está dependente de vários fatores tais como: o tipo de organização, a cultura local, os objetivos da organização, entre outros. O êxito na gestão de pessoas engloba todo um trabalho que começa logo no nascimento da organização construindo, gradualmente, uma cultura que permita atingir os objetivos.

As empresas vêm observando cotidianamente a necessidade de aprimorar-se, de utilizar-se das novas tecnologias de mercado e promover um redimensionamento de suas ações, a fim de alcançar autonomia e sucesso. Entretanto, ao se mencionar a empresa, fala-se de todo o conjunto de pessoas que trabalham e que juntos procuram motivar-se na busca de novas perspectivas sociais.

As expectativas direcionam o estudo para uma nova visão de administrador e de administração. O chefe deixou de ser aquela pessoa que tudo decide e que simplesmente ordena. As relações interpessoais passaram a definir um ponto de muita análise e que representa um novo espaço para discussão, reflexão e decisão.

É fundamental que se proporcione um ambiente onde possa haver a troca de experiências, o diálogo e a busca de soluções coletivas aos inúmeros problemas que possam vir a interferir nas organizações.

Existe uma preocupação toda especial quanto a motivação dos funcionários, à força propulsora que direciona o trabalho de cada pessoa que faz parte do ambiente de trabalho. Todo o funcionário precisa encontrar objetivos para a realização de suas tarefas, precisa sentir-se integrado ao grupo, o que é importante para o sucesso do conjunto.

O estudo realizado representa um diagnóstico a ser analisado pela própria administração da empresa, com o propósito de estudar os problemas encontrados e reorganizar o seu trabalho junto aos seus funcionários, afinal a motivação para o trabalho representa um fator significativo diante das novas perspectivas do mercado empresarial.

Não se trata de aferir críticas a forma como a Ciclo Cairu Ltda. vem sendo administrada, trata-se de demonstrar que é fundamental analisar os pontos favoráveis que vem prevalecendo e procurar melhorar os problemáticos, afinal o objetivo final é o sucesso.

Em particular um estudo como este permite que se possa observar que inúmeros são os fatores ligados à uma organização e que cada qual tem sua importância para o todo, sendo que sua análise induz o pesquisador a uma visão mais objetiva dos fatos, sendo muito válido.

Problemas existem em todas as organizações, o importante é procurar mecanismos que venham favorecer a política da empresa junto aos seus colaboradores, fornecedores e clientes. No entanto, o ponto inicial está dentro

da própria administração da empresa, a qual deve ter ciência de seus objetivos e com base nestes, desenvolver um trabalho de conscientização do grupo a fim de que suas equipes possam trabalhar em prol dos mesmos objetivos e metas.

De acordo com a análise desenvolvida na empresa Ciclo Cairu Ltda., recomenda-se uma atenção maior aos objetivos no sentido de esclarecer junto ao seu corpo de trabalho a função e metas que cada um precisa desenvolver, ou seja, o que a empresa espera em relação aos mesmos.

No que se refere ao estilo de chefia a empresa precisa inovar, repensar os critérios que utiliza na seleção da chefia, haja vista que, o chefe deve ser uma pessoa dinâmica, perspectiva, que saiba ouvir as necessidades de seus clientes tanto internos como externos.

A insatisfação prevalece ao demonstrarem que seus salários são insuficientes, que não recebem o merecido pelo serviço prestado, que os planos de benefícios são pouco divulgados e o que conhecem não agradam a totalidade.

Considerando ser este um fator higiênico de motivação baixa, é viável uma análise mais específica da empresa para avaliar que medidas podem ser tomadas para reverter esse quadro. Sugere-se então, desenvolver uma reunião com o grupo para verificar o que pode ser melhorado neste aspecto, partindo de opiniões que os colaboradores possam dar.

Um fator positivo pode ser apontado, existe um bom relacionamento entre os funcionários, problemas são debatidos apesar de, por natureza, serem difíceis de resolver. Opiniões são dadas, no entanto, as soluções nem sempre atendem ao esperado.

Fato que deve ser reconhecido é que todos os colaboradores entrevistados gostam do que fazem, sentem-se realizados em sua profissão e em seu trabalho. Todavia é possível admitir que é preciso melhor trabalhar a importância de cada um para o todo da empresa e oportunizar a tomada de decisões.

A empresa também precisa ter a preocupação com o reconhecimento do trabalho do colaborador através de elogios, oferecendo-lhe possibilidades de progresso na própria empresa e, portanto, tê-lo como um trabalho importante por mais simples que possa ser, afinal é preciso elevar a motivação do colaborador, para que o resultado possa ser verificado. Isso significa que as avaliações de desempenho devem ser feitas com frequência.

Abre-se um espaço para dizer que novos desafios nem sempre é motivador a todos os colaboradores, existem aqueles que preferem manter um ambiente mais ameno e contínuo.

Observa-se que a Ciclo Cairu Ltda., no que concerne a Gerencia administrativa/financeira, existe um certo grau de desmotivação no que se refere aos aspectos promocionais seja pelo fato de não compreenderem realmente como este é realizado ou por este pouco ser enfatizado.

Por outro lado, fatores favoráveis são evidenciados, a destacar, a ajuda mútua, o cumprimento com as responsabilidades e a organização do ambiente, cujas condições são na maioria favoráveis.

Enfim, a Ciclo Cairu Ltda. é uma entre muitas das empresas que procura inovar, evoluir tecnicamente e valorizar os profissionais que nela atuam.

## 5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Considerando os resultados obtidos no presente estudo, recomenda-se para pesquisas futuras:

- Um estudo abrangendo todos os setores da empresa, (com uma amostra censitária) de maneira a evidenciar o nível motivacional dos funcionários da empresa como um todo;
- Reaplicar o estudo, ampliando as dimensões analisadas, englobando os quatro pilares da Gestão de Pessoas, mencionados ao longo do estudo;
- Desenvolver um estudo voltado a conscientização dos empresários de Pimenta Bueno, RO, quanto a importância de uma adequada política de recursos humanos, evidenciando possíveis ações, aos mesmos, para conscientizá-los da relevância da motivação no trabalho;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e Recursos Humanos**. Revista de Administração. São Paulo, V. 27. N. 4, outubro/dezembro, 1992.

ALVES, Bianca . Artigo: **Motivação No Trabalho**. Disponível em [www.ibct.com.br](http://www.ibct.com.br), Acessado em 21 de abril de 2002.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

ARGYRIS, C., SCHON, D.A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.

ASHKENAS, Ron. “A roupa nova da organização”. In: **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo, Futura, 1997.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA. **Motivação: mitos crenças e mal-entendidos**. *Revista de Administração de Empresas*. abr. / jun. 1990, 30 (2) 23-34.

BLANCHARD, k.; JOHNSON, S. **O Gestor Um Minuto**. 6. Ed., Lisboa: Editorial Presença 1982.

BOWDITCH, James. L. BUONO, Anthony, F.Buono. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Ed. Marques Saraiva, 1990.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: Princípio Científico e Educativo**. 3ª Edição. São Paulo: Cortez Autores associados, 1992.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo:Pioneira, 1993.

DRUCKER, Peter F.; STALK, George; ARGYRES, Chris. **Aprendizado Organizacional** - Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FELIPPE, M. I. Os desafios da motivação. **Gestão Plus**, n.º 18 – Ano III – Janeiro/Fevereiro, 2001

FLEURY, A. FLEURY, M.I. **Aprendizagem e Inovação** : as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo : Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDSMITH, Marschall. “Indagar, Aprender, Acompanhar e Crescer”. In: O líder do Futuro, 1997, pp. 229-238.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. São Paulo : Saraurs, 1994.

HESSELDEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo, Futura, 1997.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, Kenneth C.; e LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

AWLER III, Edward. **Estratégia versus funcionários**. HSM Management, 10 de setembro-outubro, 1998, p. 12 - 15

LOPES, Thomas V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MINTZBERG, Henry. The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, v. 22. N.2 p-136-154, 1985



MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 2º. ed. São Paulo: Atlas, 1994

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você: a motivação e o dirigente**. Revista de Administração Pública. jan. / mar. 1986, 20 (1): 117 - 29.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETERS, Tom. **Rompendo as Barreiras da Administração: a necessária desorganização para enfrentar a nova realidade**. São Paulo: Harbra, 2001.

PIAGET, J. **Biologia e Conhecimento**. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

PRAHALAD, C. K. **“Atividades dos gerentes da nova era no emergente panorama competitivo”**. In: A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. **São Paulo, Futura, 1997**.

RICHARDSON, R Robert et all. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999

SACKMANN, S.A. **Culture Knowledge in Organizations**. London : Sage, 1991

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco : Jossey - Bass, 1986.

SELEME, Acyr. Abordagem e o estudo do poder em organizações. In: XIII Encontro Anual da ANPAD, **Anais**. Belo horizonte, ANPAD, v.2 p.941 – 955, 1989.

SIEVERS, Burkard. **Além do sucedâneo da motivação**. Revista de Administração de Empresas. jan. / mar. 1990.

SLACK, Nigel; CHAMBERG, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração de Produção**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter; CARSTEDT, Gora,. Artigo: Rumo a Próxima Revolução Industrial. Revista HSM Management, 27 julho – agosto 2001.

SERAFIM FILHO, Pedro. Artigo: **A Gestão do Conhecimento e a Motivação nas Organizações**. In: Revista Decidir Janeiro 1999.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**. São Paulo : Edgar Blücher, 1978.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1999.

STEWART, T.A . **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANNEMBAUM, Arnold Sherwood. **Psicologia social da organização do trabalho** . São Paulo: Atlas, 1976.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos Humanos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1981.

TONET, H. **As razões do sucesso das empresas – um estudo realizado no Distrito Federal**. Tese de mestrado. Universidade de Brasília, fev 1990.

ULRICH, D; BROCKBANK, W; UEUNG, A. “Human Resource Competencies in the 1990s. **“Personnel Administrator”**, nov, 1989, p. 91-93.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; e SMALLWOOD, Norm. **Liderança Orientada para Resultados** - Rio de Janeiro, Campus, 2000.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.**

ZAMPOLO, Almir; CRUZ, Erika Alves; ORTEGA, André. Artigo: **Teorias Da Administração - Uma Visão Geral**. In: [www.gekbrasil.com](http://www.gekbrasil.com), 2000.

WERTHER, Willian B; DAVIS, **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGRAW Hill do Brasil, 1983.

## **BLIBLIOGRAFIA**

BENNIS, W.; NAUS, B. **Líderes, Estratégias para Atingir a Verdadeira; Liderança**. São Paulo : Herbra, 1988.

BEYER, J.; TRICE, M. **How an Organization's Rite Revel it's Culture**. New York : Organizational Dynamics, 1986.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Automotivação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life**. New York : Penguin Books, 1988.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS Fonseca, Ana Carla, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias: evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo:Pioneira, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional. Formação, Tipologia e Impacto**. São Paulo : Makron Books, 1991.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. São Paulo : Saraurs, 1994.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de Recursos Humanos**.. 8.ed São Paulo: Atlas, 1992.

## **ANEXO**

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

Os dados abaixo constantes das Tabelas, são apresentados em % (percentual)

N.	QUESTÕES	1 concordância total	2 concordância parcial	3 não sei dizer	4 Discordância parcial	5 Discordância total
01	A empresa em que trabalho é organizada	34,78	52,17	8,69	4,34	0
02	O meu chefe sabe decidir bem	34,78	52,17	13,04	0	0
03	O meu salário é igual ou melhor do que aqueles pagos em outras empresas para o mesmo trabalho	17,39	30,45	8,69	21,74	21,74
04	As pessoas de minha área que eu trabalho ajudam-se mutuamente	43,49	52,17	0	4,34	0
05	O número de horas em que eu trabalho diariamente, é adequado	78,27	21,73	0	0	0
06	Eu gosto do meu trabalho	69,56	17,39	4,34	4,34	4,34
07	Eu recebo elogios por um trabalho bem feito	0	43,47	8,69	13,04	34,76
08	O meu trabalho exige raciocínio	86,97	8,69	4,34	0	0
09	Eu me sinto responsável pelo meu trabalho	100	0	0	0	0
10	O sistema de promoções de minha empresa é bom	0	39,14	17,39	13,04	30,43
11	Eu estou em dia com o meu trabalho.	91,30	8,69	0	0	0
12	O ambiente de trabalho criado pelo meu chefe é bom	60,81	30,43	8,69	0	0
13	O meu salário é aumentado nas épocas devidas	4,34	34,78	13,04	17,04	34,80
14	As condições de trabalho, na empresa, são boas	26,08	69,58	0	4,34	0
15	O meu trabalho é importante para a minha empresa	47,86	43,46	4,34	0	4,34
16	O meu trabalho não é monótono	52,20	30,43	4,34	8,69	4,34
17	Na empresa em que trabalho ser promovido significa pode enfrentar desafios maiores	34,79	34,79	13,04	8,69	8,69
18	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço	8,69	26,11	8,69	21,73	34,78
19	O meu trabalho exige bastante da minha capacidade profissional	78,27	17,39	4,34	0	0
20	Eu posso decidir sobre os assuntos que afetam diretamente o meu trabalho	30,44	56,52	0	13,04	0
21	Eu não preciso trabalhar horas extras para realizar meu trabalho	69,56	17,39	0	4,34	8,69
22	O meu chefe sabe reconhecer um trabalho bem feito	21,75	52,17	13,04	13,04	0
23	Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho	0	26,08	0	8,69	65,21

24	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de coleguismo	35,28	60,38	0	0	4,34
25	As reclamações que surgem sobre condições de trabalho, são atendidas logo	4,34	52,19	0	30,43	13,04
26	A empresa em que trabalho oferece oportunidade de progresso aos bons funcionários	8,69	39,13	17,39	13,04	21,73
27	O trabalho que faço é interessante	69,58	21,74	4,34	4,34	0
28	A minha responsabilidade de promoção dependem da minha capacidade profissional	34,14	4,34	21,74	21,74	13,04
29	Eu gozo férias regularmente	82,60	13,04	0	4,34	0
30	A minha empresa oferece boa assistência médica	13,04	26,08	4,34	22,08	34,46
31	As condições de iluminação no local de trabalho são boas	65,23	30,43	0	0	4,34
32	O meu trabalho permite que eu me desenvolva	38,13	34,72	4,34	17,47	4,34
33	A minha empresa sabe delegar responsabilidades	34,78	60,88	0	4,34	0
34	Na minha empresa, ser promovido é ser valorizado	39,14	8,69	21,74	21,74	8,69
35	Eu tenho todo o material necessário para trabalhar	43,47	43,47	0	8,69	4,34
36	As chefias de minha empresa sabem ser justas	17,39	52,19	4,34	17,39	8,69
37	As condições de ventilação, no meu trabalho, são boas	52,19	34,78	0	4,34	8,69
38	Eu procuro melhorar continuamente meu modo de trabalhar	91,32	8,68	0	0	0
39	A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade	91,32	4,34	4,34	0	0
40	Eu conheço os critérios de promoção usados pela minha empresa	8,69	34,79	39,13	0	17,39
41	A minha empresa cumpre o que promete	17,39	39,14	19,39	13,04	13,04
42	A minha empresa oferece boas oportunidades de treinamento	39,13	47,82	8,69	4,34	0
43	A minha empresa tem um bom ambiente de trabalho	39,13	56,52	0	4,34	0
44	Na empresa que trabalho o desempenho dos funcionários é bem avaliado	8,69	21,73	0	26,08	43,47
45	A minha capacidade está bem adaptada ao meu cargo	43,49	21,74	13,04	13,04	8,69
46	Eu conheço as normas de pessoal da minha empresa	39,13	34,78	8,69	13,04	4,34
47	Os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários são bons	8,69	39,15	4,34	30,43	17,39
48	Eu sei o que minha empresa espera de mim	60,86	26,08	0	13,04	0
49	O meu trabalho não sofre modificações sem que eu seja ouvido	4,34	47,85	13,04	13,04	21,73
50	A empresa prepara os funcionários para promoções, através de treinamentos	21,74	30,44	8,69	21,74	17,39
51	Existe um bom entrosamento entre os áreas da empresa	4,34	56,52	26	13,04	0
52	A minha opinião é ouvida pelo chefe	13,34	69,56	7,41	0	8,69
53	Eu posso contar com a ajuda de meus colegas para resolver problemas inesperados	47,85	43,47	4,34	4,34	0
54	A minha empresa se preocupa em manter boas condições de trabalho	56,54	21,73	0	17,39	4,34
55	Eu me realizo com o trabalho que faço	52,19	34,78	4,34	4,34	4,34
56	A minha posição na empresa é justa em função do trabalho que executo	73,91	26,08	0	0	0

57	Eu gosto de enfrentar desafios do meu trabalho	56,54	26,08	0	13,04	4,34
58	Eu sou responsável pelo meu trabalho perante os meus colegas	91,31	8,69	0	0	0
59	Eu conheço o plano de benefícios de minha empresa	0	47,84	21,73	13,04	17,39
60	É fácil debater os problemas de trabalho que surgem	8,69	65,21	13,07	8,69	4,34
61	Eu conheço a empresa que trabalho	26	60,97	4,34	8,69	0
62	A minha empresa tem objetivos definidos	26	26	39,13	8,69	0
63	Eu conheço as metas da área em que trabalho	39,13	8,69	26	21,73	4,34
64	A empresa em que trabalho procura criar uma boa imagem externa	91,30	8,69	0	0	0
65	Os planos de trabalho da minha empresa são divulgados entre os funcionários	13,04	34,78	17,39	21,73	13,04