

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Rolf Arnold

**Avaliação do clima organizacional e identificação dos fatores
motivacionais presentes em um grupo de trabalhadores rurais.**

**Porto Alegre
2006.**

Rolf Arnold

Avaliação do clima organizacional e identificação dos fatores motivacionais presentes em um grupo de trabalhadores rurais.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela B. S. Garay

**Porto Alegre
2006.**

Rolf Arnold

Avaliação do clima organizacional e identificação dos fatores motivacionais presentes em um grupo de trabalhadores rurais.

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela B. S. Garay

Conceito Final:.....

Aprovado em..... / de 2006

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela B. S. Garay

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Tânia e ao meu filho Matheus pelo estímulo, pela paciência comigo e pela compreensão com minha ausência por esses longos tempos.

Agradeço a Greengrass Comercial de Grama e Serviços Ltda. nas pessoas dos Srs. Marcelo Lara Matte e Alair Ritter, pela oportunidade de desenvolver este trabalho.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ângela B. S. Garay que com seu apoio inestimável me conduziu até a conclusão desta etapa.

SUMÁRIO

1	A EMPRESA.....	5
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	6
3	JUSTIFICATIVA.....	8
4	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	9
4.1	OBJETIVO GERAL.....	9
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5	REVISÃO TEÓRICA.....	10
5.1	MOTIVAÇÃO.....	10
5.1.1	A Motivação Extrínseca	17
5.1.2	A Motivação Intrínseca.....	19
5.1.3	Condicionamento nas Organizações.....	21
5.2	MODELOS DE GESTÃO.....	23
5.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	30
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
7	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	36
7.1	QUESTIONÁRIO.....	36
7.2	ENTREVISTAS.....	40
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
9	REFERÊNCIAS.....	46
	ANEXO 1.....	48

1 A EMPRESA

A empresa onde este trabalho foi realizado trata-se de uma produção rural de gramas. Juridicamente trata-se de um produtor rural – Sr. Marcelo Lara Matte. Atende comercialmente sob a marca Greengrass e produz a cerca de 14 anos gramas para as mais variadas aplicações. Presente em campos esportivos (futebol, golfe, pólo, punhobol, etc.), jardins residenciais, condomínios, empresas, enfim, numa gama variada de locais, a grama Greengrass, nos vários tipos fornecidos, é reconhecida nacionalmente por sua qualidade e beleza. Com produtos certificados, e muita tecnologia, é uma das maiores produtoras do país. Além de fornecer a grama, a Greengrass também possibilita a preparação do terreno e a instalação dos gramados com placas de grama, grama em rolos ou plantio de mudas mecanizado.

Possui fazendas em Santo Antônio da Patrulha/RS, Alvorada/RS e São José dos Campos/SP empregando atualmente cerca de 70 funcionários entre técnicos, administração e principalmente - pessoal de produção.

Este trabalho foi desenvolvido junto ao grupo de funcionários da fazenda de Santo Antônio da Patrulha/RS (SAP), onde se localiza a administração da empresa e é a maior fazenda da empresa com cerca de 210 hectares, dos quais cerca de 180 plantados. No local trabalham, o diretor, 12 funcionários de administração/comercial/logística, uma agrônoma, e 24 funcionários na produção.

A distribuição é realizada parcialmente por frota própria e parte terceirizada. Eventualmente a empresa utiliza-se dos serviços de trabalhadores diaristas.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, o dia-a-dia das empresas está marcado por um enorme crescimento na competitividade decorrente da globalização e de suas conseqüências.

A necessidade de destacar-se nesse ambiente onde qualidade, produtividade, competência na gestão passaram a ser as palavras chaves para o sucesso e sobrevivência, levou as empresas a buscarem alternativas à sua administração.

Apesar das relações de trabalho terem evoluído muito, ainda existem muitas dificuldades para se atingir um equilíbrio entre os interesses e as expectativas de empregadores e empregados. Empregado motivado, satisfeito, tende a gerar melhor desempenho, produtividade e lucro. Quando os empresários descobriam que poderiam aumentar seus ganhos se soubessem como motivar e satisfazer seus empregados, passaram a buscar respostas e fórmulas e métodos eficazes.

Nesse cenário, as características dos profissionais modernos deslocaram-se da ênfase na especialização para a visão integrada de seu trabalho, seja com o ambiente interno, como com o externo. Dá-se maior importância à criatividade e à inovação do que à larga bagagem repetitiva; substituem a segurança do conhecimento (manutenção do status quo) já testado, pela audácia em enfrentar desafios e correr riscos (LUCENA, 1995). Muda significativamente o perfil do funcionário ideal. Já Wood (1999) definiu:

Se pudéssemos pedir a certo número de executivos que definissem o tipo ideal de trabalhador que procuram, teríamos o retrato de um profissional qualificado e polivalente, capaz de entender como seu trabalho se relaciona com os resultados da empresa. Este profissional teria menos supervisão e, portanto, mais autonomia. Deveria saber agir diante de imprevistos e procurar constantemente melhorar os processos nos quais atua. Seria, finalmente, um profissional mais motivado, comprometido e, obviamente, bem remunerado. (WOOD, 1999, pág. 35).

Visando obter níveis mais elevados de produtividade, qualidade e desenvolvimento organizacional, as empresas têm buscado, através de entre outras iniciativas, a adoção de estratégias que buscam valorizar, motivar, aumentar o comprometimento das pessoas com o trabalho.

Contudo, compreender o que realmente é fator de motivação não se constitui em tarefa simples. Vários são os fatores que condicionam um resultado satisfatório na hora de se buscar um aumento de produtividade. Questões ambientais como liderança, reconhecimento, etc. podem ser tão ou mais importantes quanto à remuneração em si, na hora de buscar o comprometimento do funcionário.

Claude Levy-Leboyer (1994) afirmou:

A motivação não é nem será uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um processo estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade específica que ele desenvolve. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos. (CLAUDE LEVY-LEBOYER, 1994, pág. 27).

Para atingir e manter a qualidade, inovando e agregando valor sem deixar de ser competitivo, é requerida a participação de todos os setores da empresa. É então, indispensável contar com funcionários motivados e comprometidos com os objetivos da organização. Para tanto, é necessário conhecer as expectativas dos empregados, tanto no nível das necessidades básicas como no nível das psicológicas, para obter-se um diagnóstico da situação e, a partir daí, tentar criar um clima organizacional agradável, buscando soluções, que vão além de remuneração e benefícios adequados, e que incluem medidas que permitam ao funcionário ver o trabalho como um fator de satisfação pessoal, de realização, de orgulho, enfim, que o trabalho por si só, seja uma fonte de motivação.

Visando a realização de um diagnóstico do clima organizacional que possibilite a adoção de medidas que consigam alavancar a motivação dos colaboradores, chegou-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores motivacionais que estão presentes num grupo de trabalhadores rurais em uma empresa agrícola de pequeno porte, produtora de grama e prestadora de serviços?

3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, num contexto de competição acirrada, recursos escassos, mudanças intensas e aceleradas, o capital humano, entre outros fatores, passou a ser de vital importância para o desenvolvimento e sucesso das organizações. A busca do engajamento e do comprometimento dos funcionários passa a ser um objetivo a ser buscado pelas empresas que desejam sobreviver.

O presente trabalho é uma oportunidade de contribuição à tomada de decisão de uma empresa, combinando-se conhecimentos acadêmicos com análises de um caso prático. Por tratar-se do estudo de um grupo de trabalhadores de hábitos e culturas de uma região rural, diferindo dos trabalhadores urbanos tradicionais, aos quais se referem quase a totalidade dos estudos existentes, necessitará uma análise detalhada que possibilite a identificação dos aspectos comuns a ambos os grupos. Buscou identificar as variáveis que poderão influenciar na motivação do grupo envolvido, de forma a subsidiar os gestores de informações relativas ao clima do grupo, de suas expectativas e ambições.

Procurou apresentar sugestões factíveis à empresa, contribuindo para a compreensão dos fatores críticos que influenciam na motivação do grupo para com os objetivos da empresa. Buscou, assim, apresentar alternativas para melhoria do clima organizacional, visando motivação para o trabalho e aumento da produtividade.

Não tentou resolver o problema de uma vez por todas, mas sim, de apresentar de forma consistente, medidas que permitam a minimização das situações desmotivadoras e a maximização das atitudes motivadoras.

Ao término deste estudo os gestores da empresa estão habilitados a decidir-se por quais ferramentas e procedimentos adotar para a disseminação e sustentação de comprometimento do corpo funcional com os objetivos e metas da organização.

4 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar os principais fatores que influenciam na motivação dos funcionários e afetam o clima organizacional da empresa Greengrass.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Identificar os principais fatores favoráveis ao clima organizacional presente na empresa Greengrass;
- B. Identificar os fatores menos favoráveis no estágio atual do atendimento das necessidades e as expectativas do grupo funcional, capazes de influir negativamente no clima organizacional da empresa;
- C. Propor sugestões para que a empresa atinja um melhor aproveitamento do potencial de seus recursos humanos, de suas lideranças e colaboradores.

5 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica foi elaborada objetivando a fundamentação dos aspectos motivacionais e comportamentais que afetam e são afetados pelos trabalhadores das organizações. Serviu como base conceitual para possibilitar a reflexão sobre o estágio em que se encontra a organização objeto deste estudo, no momento em que foi realizado o trabalho de pesquisa.

Inicialmente é apresentada uma conceituação sobre Motivação relacionada às organizações. A seguir, alguns tópicos sobre Modelos de Gestão e diagnóstico de clima organizacional.

5.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1997) a palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. O caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.

A existência de carências intrínsecas que são as necessidades não-supridas determina um estado de desequilíbrio que, enquanto tal, gera sensações emocionalmente negativas de ameaça à integridade do indivíduo, sendo, portanto, desagradáveis. Quando as pessoas pretendem livrar-se dessa situação negativa de desequilíbrio, associam a tais expectativas a crença antecipada que determinadas ações poderão conduzi-las na direção de estados mais confortáveis pelo fato de serem capazes de restituir o equilíbrio perdido. Nisso reside, portanto, o desejo de atingir determinado objetivo que é, por sua vez, outro aspecto integrante da psicodinâmica motivacional. É necessário levar-se em conta à existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação. Essas diferenças não só

podem afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos.

Para Bergamini (1993) a motivação cobre uma variedade de aspectos comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite afirmar-se que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Quando se trata de motivação humana, parece inadequado que uma simples regra geral seja suficiente da qual se possa abrir mão, para se conseguir uma explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem. Desde seu nascimento, as pessoas já trazem sua bagagem inata que consiste no seu código genético, suas experiências da vida intra-uterina e do momento do parto. Além disso, elas acumularam experiências que lhe são únicas, pessoais, durante todas as fases da sua vida (infância, adolescência, maturidade e velhice). Devido a essas múltiplas variáveis, há que se rever àqueles postulados que reduzem a personalidade do ser humano a um elemento qualquer que não possua feições individuais ou próprias.

Robbins (1999) afirma que se pode ler um romance completo de uma vez e, no entanto, achar difícil ler um livro didático por mais de vinte minutos. Não é necessariamente alguém, é a situação. Assim, quando se analisa o nível de motivação, tem que se ter em mente que o nível de motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos em tempos diferentes.

Ainda de acordo com Robbins (1999), há três elementos-chave para refletir o comportamento relacionado ao trabalho. São eles, o esforço, a necessidade e a tensão. Quando alguém está motivado, se esforça mais. Porém, níveis altos de esforço não têm a probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização.

Uma necessidade significa algum estado interno que faz certos resultados parecerem atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Robbins (1999), afirma que esses impulsos geram um comportamento de busca para encontrar objetivos especiais que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão. Os empregados motivados

estão num estado de tensão. Para aliviar essa tensão, eles empregam esforço. Quanto maior for a tensão, maior será o nível de esforço. Se esse esforço levar à satisfação de suas necessidades com sucesso, a tensão será reduzida. Quanto às metas organizacionais, é inerente que as necessidades do indivíduo sejam compatíveis e coerentes com as metas da organização. Quando isso não ocorre, poderá haver indivíduos empregando altos níveis de esforço que, na verdade, agem contra os interesses da organização.

Diante dessa busca de metas organizacionais Hollenbeck e Wagner III (1999) afirmam que uma das metas básicas de todos os gerentes é oferecer condições favoráveis para que os trabalhadores se sintam motivados a desempenhar suas atividades em seu mais alto nível. Existem teorias diferentes sobre motivação para o trabalho. A maioria delas compartilhando alguns elementos comuns. De fato, há séculos que se sabe da importância de metas, *feedback* e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas. O que é novo na área da motivação para o trabalho é o grau em que as tecnologias modernas possibilitam a aplicação daquilo que há muito tempo se conhece. .

Para Bergamini (1993) o caráter contingencial da motivação também envolve a obrigatoriedade de três elementos que são representados pelo estilo de comportamento motivacional de cada um, o tipo de atividade desempenhada pelas pessoas, e as características comportamentais do grupo com o qual convive em situação de trabalho. Negligenciado qualquer desses três elementos pode-se estar comprometendo o atendimento de maiores níveis de satisfação motivacional.

Já Hesselbein et al. (1997) afirmam que o ferramental motivacional está gasto, ou seja, não existem novidades nesse campo, com isso os líderes precisam de novos métodos para estimular o desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de Recursos Humanos devem se concentrar nos assuntos que as pessoas valorizam e que as ajudem a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas contribuições.

Hesselbein e seus colegas definem esses novos métodos como novas ferramentas da motivação, classificando-as. A primeira dessas classificações é a

missão onde os líderes competentes precisam ajudar as pessoas a acreditar que o próprio trabalho é essencial, principalmente quando outras formas de estabilidade e segurança desaparecem. Segundo os autores, os líderes competentes inspiram outros pela força e pelo entusiasmo de sua visão e proporcionam um senso de propósito e orgulho em seu trabalho. Outro aspecto que os autores classificam é o controle da agenda onde os profissionais cada vez mais estão deixando os cargos influentes e cheios de prestígio por outros que lhe proporcionem um controle maior sobre as próprias atividades. Os líderes oferecem essa oportunidade a seus subordinados ao liberá-los para trabalhar em seus projetos favoritos, dando maior ênfase aos resultados em vez aos procedimentos e à autonomia para realizar as tarefas e tomar decisões. Poder escolher seu próprio projeto é uma grande recompensa para a pessoa que desempenha bem suas funções.

Para Hesselbein et al. (1997) o aprendizado é outra ferramenta da motivação. A oportunidade de aprender novas habilidades ou de aplicá-las em novas áreas é um fator de motivação importante num ambiente turbulento porque está voltado à segurança do futuro. A reputação é outro recurso fundamental nas carreiras profissionais, e a oportunidade de intensificá-las pode ser um ótimo fator de motivação. O acúmulo do capital da reputação oferece não a imediata elevação da auto-estima, mas também o tipo de publicidade que traz outras recompensas, até mesmo outras ofertas de emprego. Um último recurso para a motivação é compartilhar a criação de valor. Esse aspecto significa que empresas estão criando incentivos como as “ações fantasmas”, onde os executivos ou determinados níveis dentro da empresa recebem bônus baseado na valorização de mercado das ações da empresa.

Fritz (1997) afirma que dependendo da forma com que as pessoas fazem o que fazem e qual sua motivação para realizar algo, relacionado à forma como as organizações respondem a essas expectativas, passam a ter enorme efeito sobre a forma como as pessoas operam. E isso pode conduzir a conflitos estruturais dentro da organização, pois, muitas pessoas são motivadas pela ameaça. Apenas quando sua sobrevivência parece em jogo é que se organizam para tomar uma atitude. A ameaça pode ser imediata e física como em um campo de batalha, ou pode ser sutil, existencial e imaginária. Em qualquer caso, a ameaça significa perigo.

Para Balcão e Cordeiro (1967) o problema da motivação é o da mobilização de energia. Em que circunstâncias os homens empreendem grandes esforços, suportam fadiga, vencem obstáculos? Observa-se que isso acontece somente quando motivos fortes impelem os interessados a atingir um fim desejado e, se o desempenho dos empregados não é adequado para atender às metas da companhia, esta será menos capaz de recompensar seu pessoal.

Bergamini (1997) afirma que a fonte de sinergia motivacional vem do interior de cada pessoa e não dos fatores encontrados no ambiente que a cerca. Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, admitem-se, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho.

Assim sendo, temos de aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Esses trabalhadores são vistos como possuidores de diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais. A partir de então, as pessoas, dentro das organizações, passaram a ser vistas como depositárias de talentos potenciais, cabendo ao administrador encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas.

Para DeCenzo e Robbins (2001) as pessoas que estão motivadas exercem um esforço maior para desempenhar uma tarefa do que as pessoas que não estão. Uma definição mais descritiva da motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo. Os autores entendem que o esforço dos empregados deve ser focalizado em alguma meta organizacional e que seguidamente presume-se que esse fator está implícito, mas é importante demais para simplesmente deixar-se numa mera suposição.

Há um motivo pelo qual essa visão deva ser modificada. Segundo DeCenzo e Robbins (2001), esse motivo está na satisfação das necessidades organizacionais e individuais. Os empregadores devem providenciar para que as necessidades dos empregados sejam atendidas. Para isso, porém, precisa-se ter algo concreto em que se basear essa recompensa. Esse algo concreto é o trabalho produtivo, o esforço que ajuda a organização a alcançar suas metas e objetivos. Por conseguinte, a motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionado pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais. Como as pessoas e as organizações também têm múltiplos aspectos, é preciso haver uma mistura apropriada de fatores para promover a satisfação das necessidades.

Além disso, os fatores que devem existir, também, podem mudar com frequência: o que alguém considera uma necessidade não-satisfeita hoje pode não ter qualquer importância amanhã. Ainda segundo DeCenzo e Robbins (2001), além de formular programas de compensação, as empresas também precisam revisar o modo como operam seus programas de recompensa e reconhecimento. Fazer alguma coisa que os funcionários dão pouco valor não cria o efeito desejado de motivação. Pode-se, então, reconhecer o desempenho superior dando aos empregados uma opção, deixando-os escolher a recompensa que mais apreciam.

DeCenzo e Robbins (2001) entendem que os desempenhos individuais tendem a ser bastante divergentes (isto é, uns poucos excepcionais, uns poucos medíocres e a maioria medianos), e que as recompensas tendem a ser distribuídas de uma maneira mais uniforme. O resultado é uma recompensa exagerada da incompetência e uma recompensa insuficiente do desempenho superior.

Para Arantes (1998) quando os indivíduos decidem participar de um agrupamento humano (sistema social), têm objetivos a serem atingidos. Esses objetivos são determinados por um conjunto de necessidades que os indivíduos querem satisfazer. Eles, então, procuram uma instituição que forneça os meios para que satisfaçam suas necessidades e realizem seus objetivos. A consecução de objetivos para a satisfação das necessidades exige a realização de um conjunto de atividades.

A série de atividades que um indivíduo desenvolve para realizar seus objetivos tem natureza diferente e se classifica em duas categorias: as atividades dirigidas para o objetivo e as atividades no objetivo. As primeiras são atividades preparatórias para atingir o objetivo e as outras são destinadas a usufruir o objetivo. Esse conjunto de atividades dirigidas ao objetivo e no objetivo, que as pessoas desenvolvem para atender às suas necessidades, configura seu comportamento.

Assim, o comportamento humano caracteriza-se pelo conjunto de atividades realizadas pelas pessoas para atingir um objetivo, determinado por suas necessidades. Estas necessidades, ou motivos são as "molas de ação" dos indivíduos, são os "porquês" de seu comportamento. Dirigem os indivíduos para a consecução de determinados objetivos, sejam esses conscientes ou inconscientes, estimulados pelo próprio indivíduo ou por terceiros, tangíveis ou intangíveis. A consecução dos objetivos constitui o prêmio, ou o incentivo que o indivíduo espera obter por seu comportamento. Os motivos são, portanto, necessidades ou, desejos do ser humano, que determinam seu comportamento e o mantém em atividade.

Arantes (1998) menciona, ainda, que a questão que surge, na análise do papel das necessidades sobre a motivação, são as de saber quais são essas necessidades e como agem sobre o comportamento das pessoas, onde a ordem e o grau de intensidade estão representados como se fosse numa hierarquia. A idéia básica a partir das proposições de Abraham Maslow (1908-1970) é a de que as necessidades humanas podem ser agrupadas em níveis, e que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisam ser satisfeitas antes que ele possa ter interesse pelas necessidades de nível superior. Assim, as necessidades de sobrevivência precisam estar satisfeitas antes que o indivíduo comece a se preocupar com as de segurança. A partir do momento em que essas sejam satisfeitas, ele irá procurar satisfazer as necessidades sociais, depois as de estima e finalmente as de auto-realização.

Ainda conforme Maslow, o comportamento predominante do indivíduo depende, portanto, da intensidade da necessidade ou do motivo em determinado momento. A necessidade com maior força em determinado momento é quem determinará o comportamento, dirigindo o indivíduo a realizar certas atividades que irão satisfazer

suas necessidades e atingir seus objetivos. Assim que essa necessidade é satisfeita, o objetivo é atingido, ela perde sua força motivadora e sede lugar a outra. Portanto, o que motiva uma pessoa em determinado momento é sua necessidade mais intensa. Quando a pessoa está realizando as atividades dirigidas ao objetivo, a força da necessidade tende a aumentar. À medida que inicia a atividade no objetivo, ao contrário, a força da necessidade tende a diminuir.

Segundo Arantes (1998) com base nessas duas suposições, pode-se concluir que uma situação motivadora é aquela em que as pessoas estão desenvolvendo atividades dirigidas a um objetivo para satisfazer a necessidade mais intensa no momento. Se a pessoa ficar, porém, exclusivamente desenvolvendo atividades dirigidas para um objetivo sem alcançá-lo, pode ocorrer frustração e ela pode desistir do objetivo. Por outro lado, voltar-se exclusivamente para as atividades no objetivo, poderá ocorrer falta de interesse, apatia, e a motivação tende a diminuir. A melhor situação em termos de motivação é, portanto, aquela em que é possível manter um ciclo contínuo: à medida que a pessoa satisfaz uma necessidade (atividade no objetivo), passa a executar atividades para satisfazer outra necessidade que se tornou mais intensa (atividade dirigida ao objetivo).

Logo, a função da motivação, portanto, é propiciar um ambiente em que os objetivos estejam disponíveis, definidos, percebidos, entendidos e aceitos, e que as pessoas dirijam suas atividades em direção a esses objetivos, satisfazendo de forma contínua suas necessidades individuais. O processo de motivação constitui, assim, um grande desafio para os administradores, pois à medida que os colaboradores aumentam sua capacidade de realizarem objetivos, eles devem propiciar novas oportunidades, de tal forma que permitam o crescimento e o desenvolvimento contínuo dos funcionários.

5.1.1 A Motivação Extrínseca

Segundo Bergamini (1997) uma primeira ressalva a respeito do estudo das pessoas conduz à consideração de que os comportamentos ou ações de cada uma

delas não possuem ponto de origem. As pessoas podem comportar-se quer como resposta a estímulos vindos do meio ambiente, quer com base em informações que guardam no consciente, quer por impulsos cujas origens desconhecem porque se acham armazenados no seu mundo inconsciente. Existem, portanto, três pontos de partida diferentes que têm a propriedade de dar origem ao comportamento humano. Apoiado nessa constatação é justo concluir que não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez. Como as ações individuais nascem em diferentes níveis de profundidade do psiquismo humano, possuem necessariamente um desencadeamento dinâmico qualitativamente diferente.

Conforme Bergamini (1997) existem pesquisadores que pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada de vários tipos de recompensa ou punição disponíveis no meio ambiente. É a isso que se chama de reforçadores de comportamento. Quando são administrados prêmios, está-se lançando mão do reforço positivo. A premiação oferecida após a ocorrência de um comportamento verdadeiramente desejável ilustra a situação de *feedback* positivo que estimula a adoção desse comportamento de forma mais permanente. O *feedback* ou reforço negativo caracteriza-se como uma forma de punição que é aplicada após um comportamento indesejável e tem o poder de diminuir a frequência do uso de tal ação, chegando a extinguir especificamente esse tipo de comportamento.

Em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder de determinar um desempenho satisfatório. A base teórica concebida pelas teorias comportamentalistas como motivação deve ser mais corretamente entendida como uma forma de condicionamento. Para Bergamini (1997) alguns autores se referem a ela dando-lhe o nome de motivação extrínseca. Para essas teorias, portanto, motivação é sinônimo de condicionamento.

Para Bowditch e Buono (1992) a motivação extrínseca refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adota certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a certa tarefa. Assim, o funcionário é motivado a realizar a tarefa (meios) para receber a recompensa desejada (fins).

O que se percebe é que se o trabalho for visto como parte do autoconceito de uma pessoa, como um meio de crescimento e desenvolvimento pessoal, e como um modo de avaliar e desafiar a capacidade pessoal, a realização da tarefa se torna um fim por si só, e os incentivos extrínsecos se tornam menos importantes como motivadores. Por exemplo, trabalhadores de serviços sociais e professores muitas vezes reclamam de suas condições de trabalho e de seus níveis de remuneração, porém, mesmo assim, dedicam muitas horas de trabalho duro pela realização e satisfação obtidas do trabalho em si.

5.1.2 A Motivação Intrínseca

Para Bergamini (1993) as atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto as atividades em si mesmas. As pessoas demonstram engajar-se a essas atividades em seu próprio benefício e não por que elas levem as recompensas extrínsecas. As atividades são fins em si mesmas, em lugar de serem um meio para atingir-se um fim. Observa-se que não existe recompensa aparente e que a pessoa está conseguindo satisfação na atividade em si. Aos poucos se vai tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Essa tem sido a grande dificuldade em orientar as pessoas para que determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam da coerção e do controle não têm conseguido a eficácia que, no geral, se espera em situação de trabalho.

Segundo Bergamini (1993), a motivação, portanto, só pode ser considerada como um processo intrínseco. A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito

desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. Essa forma de considerar o comportamento motivacional implica o reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante de autonomia pessoal, à medida que as pessoas podem de certa forma, escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades e não simplesmente responder aos controles impostos pelos meios exteriores.

Ainda conforme Bergamini (1993), para procurar conhecer os objetivos perseguidos pelos trabalhadores, a técnica utilizada deveria ser a de estimular ou provocar a motivação por meio da utilização das recompensas que estivessem disponíveis no meio ambiente. Acreditou-se, assim, que aqueles fatores fossem os principais responsáveis pela maior ou menor ligação entre a produtividade atingida e o esforço despendido pelo trabalhador. Quanto mais se recompensasse o esforço, maior seria a satisfação de cada um, o que deveria levar necessariamente a níveis maiores de produtividade.

Do ponto de vista da motivação intrínseca, as pessoas são vistas como possuidoras de necessidades que lhes são próprias e as levam a tirarem o melhor partido que podem daquilo que já possuem, isto é, seus conhecimentos, habilidades e experiências acumuladas. Cada um é visto como impelido para o aproveitamento do seu potencial interior. As habilidades intelectuais e os potenciais de emoções desempenham importante papel nesse contexto. Isso configura aquilo que alguns autores denominam de auto-realização.

Segundo Bowditch e Buono (1992) a motivação intrínseca é essencialmente a motivação pelo próprio trabalho, ou seja, um desejo de trabalhar duro simplesmente pelo prazer de cumprir a missão. Esse tipo de motivação (e comportamento) é um fim por si só; exemplos de esforço que as pessoas aplicam nos esportes, em jogos e na solução de quebra-cabeças freqüentemente nos vêm à mente quando se fala de motivação intrínseca.

Bowditch e Buono (1992) entendem que a interação entre recompensas intrínsecas e extrínsecas com a motivação não é perfeitamente clara. De um lado, as pessoas podem ser induzidas a trabalhar porque gostam do trabalho em si e do ambiente do trabalho. De outro lado, as recompensas extrínsecas podem influenciar as pessoas a tentarem trabalhos novos, difíceis ou até perigosos, pois, estudos realizados e publicados pelo *Journal of Personality and Social Psychology*, em junho de 1974 (apud Bowditch e Buono), sugerem que as recompensas extrínsecas podem formar a motivação intrínseca de um indivíduo, porém, Bowditch e Buono (1992) entendem que, mesmo ao induzir uma pessoa a realizar uma tarefa específica por motivos monetários, um gerente pode diminuir o interesse intrínseco daquela pessoa na tarefa. A sensação interna de realização pode ser menor quando a tarefa for executada primariamente pela recompensa externa oferecida pelo gerente.

5.1.3 Condicionamento nas Organizações

Ao se falar em motivação, no momento atual, muito daquilo que ainda não chegou a ser comprovado como verdade científica foi, lentamente, sendo considerado ponto pacífico e poucas vezes se tem coragem de colocá-lo em dúvida, embora esses conhecimentos tenham sido promulgados apenas pelo senso comum.

O panorama econômico atual de alta evolução tecnológica e globalização, as mudanças vertiginosas que ocorrem e a alta competitividade do mercado exige que as organizações busquem novas alternativas para acompanhar a evolução da sociedade, garantindo sua sobrevivência.

Segundo Fochesatto (2002), em termos de comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório. Por isso, esses estudos advertem que se deva evitar ao máximo a utilização das conseqüências negativas.

Bergamini (1997) salienta que as organizações devem ter em mente que os efeitos do condicionamento quando utilizados poderão ter os seguintes resultados:

- Uma reação positiva de imediato tão logo se lance a idéia de premiação na empresa, parecendo que, em curto prazo, os efeitos desejados foram necessariamente atingidos. Isso ocorre praticamente sempre, porque, acostumados a receber somente sua remuneração mensal, os empregados agora se deparam com uma boa nova: receberão um “algo a mais” pelo mesmo trabalho que vinham executando antes;
- Transitoriedade no sentido de que determinado tipo de prêmio, seja ele oferecido sob forma de bens palpáveis, seja de montantes em dinheiro, não pode ser usado mais do que uma vez. O bem precisa ser substituído por outro mais valioso e a gratificação em dinheiro deve sofrer um aumento significativo toda vez que for repetida;
- A quebra de continuidade do sistema de premiação é bastante problemática. De maneira geral, quando se interrompe um programa desse tipo, seja ele qual for, as pessoas que antes eram agraciadas com ele sentir-se-ão, com toda certeza, punidas. Ao se perceberem como não fazendo jus ao direito anteriormente adquirido, enfrentam grande frustração. Espalha-se, então, um clima de insatisfação tão desagradável que leva a cogitar-se que teria sido melhor não ter iniciado o programa;
- A sensação de injustiça ou iniquidade passa a fazer parte da atitude daqueles que foram premiados. É praticamente impossível descobrir quais foram os critérios que permitiam aos premiados sentirem-se seguros a respeito daquilo que devam fazer para não serem punidos e ganhar novamente o prêmio. Os problemas e reclamações, a partir desse momento, serão muito numerosos e praticamente de difícil solução. Pelo que se tem lido sobre o processo motivacional, nota-se que os fatores ambientais podem, na melhor das hipóteses, criarem não-insatisfações no trabalho, e sua ausência cria insatisfação. Por outro lado, o que deixa as pessoas felizes no trabalho e as motiva, são os fatores associados ao conteúdo do trabalho. O tipo de contrato

psicológico que pode parecer atraente para cada indivíduo depende das necessidades incorporadas à sua personalidade.

É inegável que um bom plano de recompensas torna-se importante para determinados indivíduos, ainda mais se considerados o atual momento econômico que o País vem enfrentando.

5.2 MODELOS DE GESTÃO

A administração das organizações de maneira geral está fortemente condicionada aos estilos com que os administradores administram o comportamento das pessoas. Já os estilos de administração dependem substancialmente das convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da organização. Essas convicções moldam não apenas a maneira de conduzir as pessoas, mas também a maneira pela qual se divide o trabalho se planeja e organiza as atividades. Fica evidente que as organizações são projetadas e administradas de acordo com certas teorias administrativas, e que cada teoria administrativa se fundamenta em certas convicções sobre a maneira pelas quais, as pessoas se comportam e se sentem motivadas dentro da organização.

Robbins (1999) aponta que a década de 50 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação. Três teorias específicas foram formuladas durante esse período e embora fortemente atacadas e agora questionadas em termos de validade, são ainda, provavelmente, as melhores explicações para a motivação do empregado: a Teoria de Hierarquia de Necessidades, as Teorias **X** e **Y**, e a Teoria de Motivação-Higiene.

É seguro dizer que a Teoria de Hierarquia de Necessidades, de Maslow, é a mais conhecida teoria da motivação. Ele formulou a hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas: as fisiológicas, de segurança, as sociais, de estima e de auto-realização.

Maslow concluiu que à medida que cada uma dessas necessidades se torna substancialmente satisfeita, a necessidade seguinte se torna dominante. O indivíduo move-se de baixo para cima nos degraus da hierarquia. Da perspectiva da motivação, a teoria diria que, embora nenhuma necessidade seja algum dia, totalmente satisfeita, uma necessidade substancialmente satisfeita não é mais fator de motivação. Então, se o administrador quiser trabalhar com aspectos motivacionais, de acordo com Abraham Maslow, precisa entender em que nível da hierarquia aquela pessoa está atualmente e concentrar-se em satisfazer as necessidades daquele nível ou acima dele.

Segundo Robbins (1999), Maslow separou as cinco necessidades em ordens mais altas e mais baixas. Necessidades fisiológicas e de segurança seriam necessidades de baixa ordem; já as sociais, de estima e de auto-realização seriam necessidades de alta ordem. A diferenciação entre as duas ordens pressupõe que necessidades de alta ordem são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as de baixa ordem são predominantemente satisfeitas externamente (por motivos como: pagamento, contratos com sindicatos e tempo de serviço). A conclusão natural a ser tirada da classificação de Maslow é que, em tempos de bonança econômica, muitos trabalhadores empregados permanentemente têm suas necessidades de baixa ordem substancialmente atendidas.

A *Teoria de Necessidades*, de Maslow foi amplamente reconhecida, sobretudo no nível gerencial. Isso pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e sua facilidade de entendimento. Infelizmente, as pesquisas feitas, geralmente, não validam a teoria, pois Maslow não forneceu conteúdo empírico, e muitos estudos que buscaram validar sua teoria não a sustentaram, conforme Robbins (1999).

Segundo Robbins (1999), as *Teorias X e Y*, foram propostas por McGregor que descrevem duas visões distintas de seres humanos: uma basicamente negativa, rotulada de Teoria **X**; e outra basicamente positiva, rotulada de Teoria **Y**. Depois de ver a forma pela qual gerentes lidavam com empregados, Douglas McGregor concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada num certo agrupamento de pressuposições e que ele tende a moldar seu comportamento em relação aos subordinados de acordo com essas pressuposições.

De acordo com a Teoria **X**, as posturas dos gerentes são:

- Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;
- Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas;
- Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Em contraste com essa visão negativa sobre a natureza dos seres humanos, McGregor enumerou posturas positivas, que ele chamou de Teoria **Y**:

- Empregados podem ver o trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer;
- Pessoas exercitarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até a procurar, responsabilidade;
- A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

As implicações motivacionais às respostas são mais bem-expressadas na estrutura apresentada por Maslow. A Teoria **X** supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos enquanto que a Teoria **Y** supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos. O próprio McGregor acreditava que as pressuposições da Teoria **Y** eram mais válidas do que as da Teoria **X**. Conseqüentemente, ele propôs idéias como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores, e boas relações de grupo como abordagens que maximizariam a motivação de um empregado no trabalho. Porém, McGregor coloca como aspecto negativo o fato de não haver evidências que confirmem nenhum dos conjuntos de

pressuposições como válido ou que aceitem as pressuposições da Teoria Y alterando, de acordo com ela, os atos de que alguém acredite que os trabalhadores estejam mais motivados.

Para Gellerman (1976) existem três premissas fundamentais na *Teoria X*: uma é que as pessoas simplesmente não gostam de trabalhar, a segunda é que alguém tem que ficar com uma bengala suspensa, pronta para bater na cabeça dos funcionários, a fim de fazê-los trabalhar, e a terceira é que o ser mortal comum prefere que digam a ele o que fazer para não ter de pensar. Ou seja, o mundo está cheio de serviços e, para dirigir seu trabalho, há necessidade de grande vigilância, atender às suas necessidades de segurança com diversos benefícios extras e manter implícita a ameaça de dispensa a qualquer momento.

Gellerman (1976) entende que a *Teoria Y* não nega que a autoridade é necessária, mas a considera apenas um dos recursos utilizados no controle administrativo, que, às vezes, é apropriado e outros não. Pode-se lançar mão da autoridade, por exemplo, quando pressões externas exigem ação urgente da gerência, ou quando o funcionário não tem a possibilidade de autodisciplinar-se devidamente.

A terceira das teorias é a Motivação-Higiene e foi proposta pelo psicólogo Herzberg(1923-), que está baseada na crença de que a relação de um indivíduo com o seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a ele pode determinar o sucesso ou o fracasso do indivíduo.

Segundo Robbins (1999) os estudos de Frederick Herzberg (1959), foram no sentido de identificar: “O que as pessoas querem de seus trabalhos?” Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal em relação aos seus trabalhos. Essas respostas foram tabuladas e categorizadas.

Herzberg (1959) concluiu que as respostas que as pessoas davam quando se sentiam bem com seus trabalhos eram significativamente diferentes das respostas dadas quando elas se sentiam mal. Certas características tendem a estar constantemente relacionada à satisfação no trabalho e outras, à insatisfação. Fatores intrínsecos como: realização, reconhecimento, o trabalho propriamente dito,

responsabilidade, progresso e crescimento parecem estar relacionados com a satisfação no trabalho. Quando os respondentes se sentiam bem quanto a seus trabalhos, eles tendiam a atribuir essas características a si mesmos. Por outro lado, quando estavam insatisfeitos, tendiam a mencionar fatores extrínsecos como a política e a administração da empresa, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho.

Conforme Robbins (1999), para Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação. Logo, gerentes que procuram eliminar fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz, mas não necessariamente motivação. Eles estarão mais aplacando sua força de trabalho do que a motivando. Como resultado, características como: política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram classificadas por Herzberg como fatores de higiene.

Quando eles são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas; entretanto, também não estarão satisfeitas. Buscando a motivação das pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugere dar ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento. São essas as características que as pessoas acham intrinsecamente recompensadoras.

Para Robbins (1999) a Teoria da Motivação-Higiene tem seus detratores. As críticas à teoria incluem o seguinte: o procedimento que Herzberg usou é limitado por sua metodologia. Quando as coisas estão indo bem, as pessoas tendem a dar o crédito a si mesmas. E, do contrário, culpam o ambiente externo pelo fracasso. A fidedignidade da metodologia de Herzberg é questionada, pois como classificadores fizeram interpretações, é possível que eles possam ter contaminado as descobertas interpretando as respostas de uma maneira, enquanto trataram de forma diferente uma outra resposta semelhante à teoria. Portanto, no grau em que é válida, em teoria oferece uma explicação da satisfação no trabalho. Não é de fato uma teoria de motivação, não foi utilizada uma medida global de satisfação.

Ou seja, uma pessoa pode não gostar de parte do seu trabalho, mas achar que o trabalho é aceitável. A teoria é incoerente com pesquisas anteriores e ignora variáveis

situacionais. Herzberg supõe que exista uma relação entre satisfação e produtividade, sendo que, para que a pesquisa se tornasse relevante, deveria ter levado em conta a alta relação entre satisfação e produtividade.

Para Robbins (1999) independentemente de críticas, a teoria de Herzberg tem sido amplamente lida, e poucos são os gerentes que não têm familiaridade com suas recomendações. A popularidade ao longo dos últimos 30 anos de expansão vertical de cargos para permitir que trabalhadores tenham maiores responsabilidades, planejem e controlem seus trabalhos pode, provavelmente, ser amplamente atribuída às descobertas e recomendações de Herzberg.

Outro importante teórico do comportamento foi Likert (1971) que considerava a administração como um processo relativo, onde não existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões. Por isso, a administração nunca é igual em todas as organizações e pode assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização.

Com por base suas pesquisas, Likert (1971) propôs uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro diferentes perfis organizacionais.

O primeiro deles é o **autoritário coercitivo** que é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É o sistema mais duro e fechado. O segundo é o **autoritário benevolente** que é um sistema administrativo autoritário, porém mais condescendente e menos rígido. O terceiro perfil é o **consultivo**, que é um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo, como nos dois sistemas anteriores, e representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional. O quarto e último sistema abordado é o **participativo**, representado por um sistema administrativo democrático por excelência e é considerado o mais aberto de todos os sistemas apresentados por Likert (1971).

Nesse sistema participativo, as decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis

hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência, os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se a uma ratificação explícita dos grupos envolvidos.

Conforme Likert (1971), no sistema participativo, a comunicação flui em todos os sentidos, e a empresa faz investimento em sistemas de informação, pois eles são básicos para sua flexibilidade e eficiência. O trabalho é quase totalmente realizado em equipes. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As relações interpessoais baseiam-se principalmente na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais (como descrições de cargos, relações formais previstas no organograma, etc.). O sistema permite participação e envolvimento grupal intenso, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis organizacionais. Esse sistema é o que mais se enquadra ao processo de implantação de programas de incentivos e recompensas, sendo esses de forma simbólica e social, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais.

Os quatro sistemas apontados por Likert (1971) têm a vantagem de mostrar as diferentes alternativas de como administrar as empresas. Enquanto o Sistema Autoritário Coercitivo se refere ao comportamento organizacional autoritário e autocrático, que lembra em muito a *Teoria X* caracterizada por McGregor, o Sistema Participativo no lado diametralmente oposto, lembra a *Teoria Y*.

Gellerman (1976) salienta que Likert criticava o fato de a administração ter sido excessivamente lógica, demasiadamente preocupada com resultados tangíveis e distanciada demais das pessoas, e que os administradores costumam tentar a compra da cooperação e da tranquilidade mediante variados planos de salários, benefícios e incentivos.

Como a base da produtividade é a motivação de cada operário, Likert procurava descrever uma organização em que o indivíduo pudesse ter a satisfação de sentir-se importante e influente. Um funcionário que é realmente considerado alguém em sua empresa, consultado e não apenas dirigido em assuntos do seu domínio, tem probabilidade de converter seu trabalho em uma questão de “amor-próprio em jogo”.

Para Maximiano (1997) a administração participativa é um dos campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas, experiências práticas e um profundo conteúdo filosófico-doutrinário. De maneira abrangente, a administração participativa é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.

Administrar participativamente consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores ou concessionários da organização. A meta da administração participativa é construir uma organização participativa em todas as suas interfaces.

Para Robbins (1999) a Administração Participativa é o uso da tomada de decisões em conjunto, ou seja, subordinados realmente compartilham de um grau significativo de poder na tomada de decisões com seus superiores imediatos.

A Administração Participativa tem sido algumas vezes, alardeada como a solução para a moral e a produtividade baixas, mas ela não é apropriada para todas as organizações ou unidades de trabalho. Para que funcione, deve existir um tempo adequado para participar, as questões nas quais os empregados forem envolvidos devem ser relevantes aos seus interesses, os empregados devem ter a capacidade para participar, e a cultura da empresa deve apoiar o envolvimento do empregado.

5.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional ou também conhecido como Ambiência pode ser definido como a maneira como o ambiente é percebido pelos indivíduos da organização. Diretamente influenciado pela motivação e satisfação dos integrantes do ambiente, o clima é favorável à organização quando atende as necessidades das pessoas e conseqüentemente desfavorável quando frustra as necessidades e expectativas.

Segundo Bowditch e Buono (1992) o clima organizacional é uma percepção resumida da atmosfera do ambiente da organização e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação e em grupos, e nos comportamentos de afastamento, por exemplo, absenteísmo e rotatividade.

Xavier (1973) utilizou-se da expressão clima organizacional como sinônimo de meio ambiente psicológico da organização, atmosfera de trabalho e personalidade organizacional, identificando, nas personalidades individuais, os principais determinantes do clima. Concluiu ele, que a personalidade da empresa é composta pelo conjunto das personalidades individuais que vivem dentro dela.

Moran e Volkwein apud Masina (2001) definem clima organizacional como o clima produzido pela interação dos membros da organização e reflete as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura organizacional, atuando como fonte de influências para os comportamentos apresentados, incluindo as percepções coletivas dos membros sobre sua empresa com relação às dimensões como autonomia, confiança, coesão, reconhecimento, inovação, etc.

A pesquisa de Clima Organizacional será aplicada com objetivo de identificar o nível de satisfação dos empregados, em relação aos processos e práticas de gestão, ou seja, avaliar o clima organizacional.

Luz (1995) diz que “a pesquisa do clima organizacional expõe as fraquezas de uma gestão deficiente e os pontos fortes de uma gestão competente”.

Para Santos (2000) “Clima é o estado de felicidade/realização, ou, infelicidade/frustração de um indivíduo que, coincide com o estado de um número maior de elementos do grupo”.

Para a gerência da empresa, a pesquisa deve servir como orientação para se melhorar as relações de trabalho. Na argumentação de Barbosa (2001):

A pesquisa tem como objetivo avaliar o clima organizacional e subsidiar os gerentes em seus processos de gestão para o apoio às decisões de intervenção na realidade interna, de forma a possibilitar o fortalecimento dos aspectos positivos e a melhoria dos aspectos críticos. (BARBOSA, 2001, p. 7)

Diante dos conceitos e teorias levantados, percebe-se a dificuldade em definir-se claramente o que é a motivação dos indivíduos e os aspectos para o gerenciamento desta nas organizações. Acredito que o presente trabalho trará contribuições para a compreensão deste tema que, sem dúvida, é uma fonte de inquietação na organização em estudo e em muitas outras pessoas e organizações.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho proposto foi a realização de um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório.

Segundo Gil (1999, p.133), a pesquisa descritiva, tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Malhorta (2001) esta pesquisa visa descrever características ou funções de grupos relevantes.

A pesquisa desenvolvida pode considerada descritiva, também porque trata de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 1999, p.44). A escolha por uma pesquisa descritiva está alinhada aos conceitos estabelecidos por GIL:

O levantamento é caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. (GIL, 1999, p. 70).

Para Malhorta (2001, p.106), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Segundo Gil (1999) este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema é pouco explorado e por este motivo torna-se difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. O autor acrescenta ainda que a pesquisa exploratória, juntamente com a descritiva são as usualmente utilizadas por pesquisadores só preocupados com a atuação prática.

No que se refere à escolha da estratégia de pesquisa, um estudo de caso, (Yin, 1994), caracterizou-se por ser um estudo empírico que investigou um fenômeno atual dentro de sua realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas.

A pesquisa foi qualitativa e quantitativa. Segundo Malhorta (2001, p.155), “a pesquisa qualitativa usa uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto

do problema”. A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão do contexto do problema, enquanto a quantitativa quantifica os dados e aplica alguma forma de análise estatística. Elas complementam-se.

O público-alvo da pesquisa qualitativa foram os gestores da área de produção e uma amostragem intencional de seis funcionários para as entrevistas de profundidade, ao todo dez entrevistas. Para a totalidade dos funcionários foram aplicados questionários com questões fechadas visando à coleta de dados quantitativos – pesquisa de ambiência.

A coleta de dados foi realizada desta forma, com base em roteiro de entrevistas (etapa qualitativa) e questionários (etapa quantitativa).

A análise dos dados qualitativos foi realizada comparando-se o conteúdo obtido nas entrevistas com o referencial teórico. Já a análise quantitativa priorizou o uso de estatística básica.

Foi realizada uma pesquisa de Clima Organizacional com os funcionários e Supervisores. Neste sentido, Bruyne (1977, p.224) argumenta que o modelo de estudo de caso possibilita o “estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, apreendida numa única ou algumas organizações reais”.

Por limitações no grau de instrução de grande parte dos colaboradores, foi necessária a ajuda para o preenchimento do questionário da pesquisa de Ambiência. A solução adotada foi a utilização de uma estagiária, orientada para que se utilizando de linguagem coloquial, fizesse a apresentação individual das questões e o preenchimento dos questionários com todo o grupo de respondentes. Também foi determinante para esta solução ser adotada, a necessidade deste questionário ser implementado por pessoa “neutra” na visão dos funcionários. Ainda assim foi reforçado o caráter confidencial deste trabalho e a importância da sinceridade nas respostas para um correto diagnóstico, que poderá reverter em benefício da qualidade do ambiente de trabalho de todos.

Tradicionalmente as pesquisas de clima costumam apresentar escalas com 5 níveis para cada resposta. Contudo para facilitar a compreensão das perguntas e possibilitar as respostas, neste instrumento de pesquisa foi adotada uma escala de 3

níveis. As variáveis que orientaram a criação das questões foram desenvolvidas buscando abranger os principais aspectos relevantes à motivação, de acordo com as teorias levantadas pela revisão bibliográfica.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1 QUESTIONÁRIO

Este trabalho foi dividido em duas etapas de coleta de dados. Inicialmente foi aplicado um questionário composto de quatro blocos com sete questões cada. Foi respondido por 22 funcionários da produção da fazenda de Santo Antônio da Patrulha. Dois não responderam, um por estar em licença-saúde e outro por ter sido deslocado temporariamente à outra unidade. Após, foram realizadas 10 entrevistas em profundidade, sendo 3 com os supervisores, com o gerente de produção e 6 com funcionários da produção escolhidos aleatoriamente.

O primeiro bloco de questões buscou identificar a presença de alguns Aspectos Institucionais nos funcionários. Visava verificar quanto os funcionários se identificam com os valores da empresa, conhecem o posicionamento dela no mercado, se vêem dentro da empresa e fora dela.

Resumo Questionário Aspectos Institucionais	SIM / SEMPRE	TALVEZ / ÀS VEZES	NÃO / NUNCA
1) Considero a empresa onde trabalho como uma empresa forte, sólida, onde me sinto seguro.	95,5%	4,5%	0%
2) Considerando o que conheço de outras empresas da região, as condições de trabalho aqui são melhores.	86,4%	13,6%	0%
3) Os produtos de nossa empresa são de boa qualidade.	95,5%	4,5%	0%
4) Conheço os principais clientes da empresa.	18,2%	36,4%	45,4%
5) Tenho noção do conceito da empresa junto ao mercado.	63,6%	18,2%	18,2%
6) Tenho orgulho de trabalhar nesta empresa.	100%	0 %	0%
7) Conheço a empresa onde trabalho.	77,3%	13,6%	9,1%

TABELA 1 – Pesquisa de Ambiência - Resumo Questionário Aspectos Institucionais

Percebe-se um profundo reconhecimento do grupo consultado, quanto à instituição onde trabalham. Identificam seu produto bem como a empresa, como um referencial que merece respeito e transparecem orgulho por serem integrantes deste trabalho. Não possuem clareza quanto quem são os clientes finais de sua produção, o que pode contribuir para uma redução na percepção dos funcionários da utilização final dada as gramas por eles produzidas com seus esforços.

O segundo bloco de questões procurou identificar a eficácia da Comunicação da empresa e o estágio dos Relacionamentos Interpessoais dos funcionários. Buscou mensurar o conhecimento, por parte dos funcionários, dos objetivos da empresa tanto estratégica como individualmente. Da mesma forma, busca verificar como está o relacionamento entre os funcionários entre si e com as chefias.

Resumo Questionário Aspectos Comunicação e Relacionamentos	SIM / SEMPRE	TALVEZ / ÀS VEZES	NÃO / NUNCA
1) Conheço o que a empresa espera de mim.	63,6%	27,3%	9,1%
2) Conheço os objetivos e metas da empresa.	27,3%	31,8%	40,9%
3) Tenho acesso a todos os setores da empresa quando necessito de alguma informação.	86,4%	9,1%	4,5%
4) Meu relacionamento com todos os colegas é bom.	100%	0%	0%
5) O relacionamento entre os colegas é bom.	86,4%	13,6%	0%
6) Meu relacionamento com as chefias é bom.	95,5%	4,5%	0%
7) Posso dar sugestões quando percebo algo que pode ser melhorado.	77,3%	22,7%	0%

TABELA 2 – Pesquisa de Ambiência - Resumo Questionário Aspectos Comunicação e Relacionamentos

Analisando as respostas que avaliam a comunicação presente no momento da coleta dos dados, percebe-se uma dissociação entre a informação do que é esperado individualmente do funcionário daquilo que devem ser os objetivos e metas da empresa. Ficou bastante evidente que não é claro ao grupo da produção quais são estes objetivos. Já no que tange aos canais de acesso às informações e espaço para

sugestões é identificado que, apesar de existentes, propiciando um ambiente moderadamente participativo, podem ser ampliados.

As relações interpessoais apresentam-se em ótimo estágio, não apresentando nenhum indicador de que haja necessidade de intervenções imediatas, nem em nível pontual nem coletivo.

O terceiro bloco do questionário buscou avaliar a noção que os funcionários têm do tratamento dispensado a eles pelas chefias. Também pretendeu avaliar o sentimento de equidade derivado das atitudes e decisões adotadas pelas lideranças da organização, por parte do grupo.

Resumo Questionário Aspectos de Liderança	SIM / SEMPRE	TALVEZ / ÀS VEZES	NÃO / NUNCA
1) Considero as decisões relativas ao pessoal corretas e coerentes.	63,6%	36,4%	0%
2) Confio nas decisões de meus superiores.	72,7%	27,3%	0%
3) Meus superiores assumem os erros quando os cometem.	72,7%	18,2%	9,1%
4) Recebo todas as orientações que necessito para desempenhar bem minhas funções.	77,3%	22,7%	0%
5) Acredito que os funcionários são tratados com justiça pelas chefias.	72,7%	22,7%	4,6%
6) Os funcionários são tratados com respeito pelas chefias.	90,9%	9,1%	0%
7) Todos os funcionários são tratados da mesma forma.	77,3%	18,2%	4,5%

TABELA 3 – Pesquisa de Ambiência - Resumo Questionário Aspectos de Liderança

Verificou-se neste bloco a presença de certa inquietação por parte dos funcionários no que se refere à equidade de tratamento dispensado. Apesar de a maioria considerar o tratamento dispensado pelas chefias respeitoso, existe um grau considerável de questionamentos sobre a coerência, correção e equidade das decisões das lideranças do setor e da empresa. Não há aqui a constatação de um problema, mas sim a existência de condições que poderão vir a se tornarem desagradáveis e prejudiciais se não forem verificadas mais detalhadamente.

O quarto e último bloco do questionário aplicado buscou traçar uma avaliação de alguns aspectos motivadores percebidos pelos funcionários, tais como remuneração, reconhecimento, participação e perspectivas de futuro na organização.

Resumo Questionário Aspectos de Motivação	SIM / SEMPRE	TALVEZ / ÀS VEZES	NÃO / NUNCA
1) Meu salário satisfaz minhas necessidades.	45,5%	31,8%	22,7%
2) Os benefícios oferecidos são bons.	90,9%	9,1%	0%
3) Sou reconhecido, elogiado, valorizado pelo meu trabalho.	72,7%	13,6%	13,6%
4) Meu salário é justo pelo que trabalho.	36,4%	18,2%	45,5%
5) Sou estimulado a dar sugestões para melhorar o desempenho de minhas atribuições.	68,2%	18,2%	13,6%
6) Percebo ter oportunidade de crescimento e melhora na empresa.	72,7%	22,7%	4,6%
7) Estou satisfeito com meu emprego	90,9%	9,1%	0%

TABELA 4 – Pesquisa de Ambiência - Resumo Questionário Aspectos de Motivação

Como na maioria das empresas, os funcionários pesquisados manifestam-se em grande número terem dificuldades em satisfazer suas necessidades com seu salário. Apenas 45,5% dos pesquisados informam certeza de terem suas necessidades básicas atendidas com seu salário. 22,7% informam não conseguirem atingir esta satisfação e 31,8% oscilam na resposta. As sensações de reconhecimento (fatores intrínsecos) e participatividade estão sendo percebidas por cerca de 70% do grupo que, demonstra baixa rejeição nestes itens (13,6%). A perspectiva de um futuro melhor dentro da empresa, é percebida com certeza por quase 73% dos funcionários, enquanto a falta de perspectiva só é revelada por 4,6% dos respondentes.

A questão que mais negativamente respondida foi a referente ao julgamento que fazem os funcionários sobre se o salário recebido é justo em relação ao trabalho oferecido à empresa. 45,5% dos questionados indicaram que consideram que o trabalho desenvolvido vale mais do que recebem. Somente 36,4% admitem estar

sendo remunerados pelo justo valor de seu trabalho. Isto demonstra que alguns dos respondentes consideram que apesar de conseguirem satisfazer suas necessidades com seu salário, deveriam ser mais bem remunerados pelos seus esforços e dedicação.

Mesmo apesar desta manifestação de descontentamento, a quase totalidade dos funcionários consultados está satisfeita com seu emprego. Percebe-se uma situação em que a conjuntura econômico-social apresenta grande influência nos sentimentos dos indivíduos, que assumem uma posição de satisfação mesmo em contradição a alguns sentimentos de frustração.

Recordando Bowditch e Buono (1992), clima organizacional seria uma percepção resumida da atmosfera do ambiente da organização e possui implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação e em grupos. Partindo desta premissa é possível identificar que o clima organizacional presente quando da aplicação deste questionário encontra-se num estágio satisfatório, onde a motivação extrínseca tem sido conduzida de maneira aparentemente adequada quanto à utilização de reforçadores de comportamento. A remuneração é o aspecto que apresenta maiores questionamentos conforme poderia se esperar.

Ainda pode ser constatada uma boa situação do clima organizacional, apoiada no atingimento de expectativas motivacionais intrínsecas do grupo consultado, ainda que aparentemente tenha pouca influência na motivação da maioria do grupo. Ao estimular a participação, solicitar as contribuições individuais dos funcionários, os gestores estão exercendo a difícil intervenção sobre as necessidades intrínsecas dos indivíduos. Como Bergamini (1993) registrou, para as atividades intrínsecas não existe recompensa aparente, exceto a atividade em si mesma.

7.2 ENTREVISTAS

Para poder analisar as respostas dos questionários baseado em um conhecimento mais apropriado dos respondentes e para complementar este trabalho, foi realizada entrevista em profundidade semi-estruturada. Foram entrevistados 10

funcionários, sendo 4 lideranças - o gerente de produção, o supervisor de colheita e dois encarregados de setor – e seis funcionários escolhidos aleatoriamente entre o grupo de funcionários. Este número foi limitado em função da dificuldade de tempo disponível., sendo que o ideal seria colher o maior número possível de depoimentos.

A partir das entrevistas realizadas, constata-se que a maioria do grupo motiva-se para o trabalho exclusivamente por obrigação, para ganhar o suficiente para suprir suas necessidades básicas. Com baixa escolaridade, a quase totalidade do grupo demonstra ter uma expectativa de melhora funcional independente de formação técnica. Almejam “melhorar de vida” através de esforço físico e muita dedicação dentro da empresa. Não se visualizam fora dela. Não tem interesse em buscar melhor qualificação técnica, na mais absoluta acomodação. Esperam adquirir bens materiais.

Parte das lideranças considera uma significativa parcela do grupo como desinteressada e preguiçosa, fazendo tão somente o fundamental para a manutenção do emprego. O reconhecimento pelo serviço bem feito, os elogios, são percebidos, mas não muito valorizados pelos funcionários, que vêem na remuneração o grande motivador do seu dia a dia. Em sua quase totalidade, o grupo traz de berço sua situação social e cultural, repetindo-se.

Desta forma, pelas entrevistas percebe-se claramente que os gestores da produção da empresa adotam a visão da Teoria X de McGregor de maneira muito presente sobre seus subordinados. Esta visão não é constante, porém prevalece sobre a maioria, influenciando muito na maneira como os funcionários são administrados. Tal pode ser observado no grau de centralização das decisões na empresa, na utilização em escala, de reforçadores de comportamento, tais como premiações, benefícios, etc.. Ao atuarem sob esta ótica, os gestores estão reforçando um comportamento e um sentimento que a maioria dos funcionários já traz de berço, inibindo em parte, o potencial que os funcionários podem possuir.

Em vários momentos, os funcionários com mais tempo de serviço na empresa relatam as dificuldades e limitações que existiam no passado, ressaltando as melhorias nas condições de trabalho. Isto tem influenciado muito no sentimento de que a situação atual é boa e pouco pode melhorar. O nível de exigência da grande maioria é bem

baixo, salientando-se que qualquer ocorrência relativa à remuneração tem impacto maior que uma alteração na condição de trabalho. A busca pelo sustento da família e a aquisição de bens são os principais fatores motivadores do grupo estudado. Quaisquer melhorias nas condições serão consideradas como lucro, sendo bem vindas, mas não consideradas fundamentais para melhora de produtividade no longo prazo. Seus efeitos são sentidos no momento próximo a mudança, mas diluem-se com o passar do tempo.

Verificam-se claramente várias características levantadas pela maioria das Teorias Comportamentais.

Fica bastante presente neste estudo, que as necessidades de baixa ordem (Maslow) estão num bom estágio. Para a maioria, as necessidades fisiológicas estão quase que atingidas, as de segurança praticamente satisfeitas e as sociais pouco podem ser melhoradas. Entretanto a esperada busca por alcançar suprir as necessidades de alta ordem parecem não ocorrer, havendo uma estagnação na dinâmica da evolução dos comportamentos individuais e do grupo.

Pode ser observado por um prisma da Teoria da Higiene-Motivação que os fatores higiênicos – salários, benefícios, relacionamentos, condições de trabalho - estão sendo bem administrados pela organização. Os fatores motivacionais (intrínsecos) porém, denotam estar num estágio de estagnação conforme se conclui das entrevistas realizadas em contradição com os questionários realizados.

Pela classificação de Likert a empresa adota um sistema de administração que mescla um perfil autoritário benevolente com um perfil consultivo. Este sistema dual justifica-se pelo perfil dos funcionários da produção que necessitam de supervisão permanente devido à baixa capacidade de auto-administração. Porém existe espaço e estímulo para relativas participações e contribuições individuais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados levantados pelos questionários e entrevistas aplicados ao grupo de funcionários do setor de produção da Greengrass podemos chegar à conclusão que o Clima Organizacional presente é bastante satisfatório, especialmente nos aspectos Institucionais e de Comunicação/Relacionamentos, visto o grande número de assertividade nas questões investigadas.

O modo como foram criados, a cultura que trazem, a pouca escolaridade e o momento econômico presente no país são fatores de grande influência no grau de motivação do grupo estudado. Para que esta motivação possa ser estimulada os gestores devem buscar utilizar-se das ferramentas disponíveis para o gerenciamento da equipe, reforçando seu potencial e admitindo suas limitações, respeitando as individualidades.

Sugere-se que seja ampliado o nível de informações referentes a posicionamento da empresa no mercado e seus clientes, através de relatos nas reuniões setoriais e através de informativos nos murais. Da mesma forma, cabe a sugestão de apresentarem-se com clareza os objetivos e metas que são esperados atingir, tanto estratégica como operacionalmente, para que haja um reforço no sentimento de responsabilidade conjunta pelos resultados.

Premiações, bonificações e benefícios devem ser, quando oferecidos, distribuídos com critérios transparentes e equânimes que possibilitem a todos envolvidos a busca dos mesmos. Deve ser claramente apresentado seu caráter transitório ou permanente, para evitar-se o efeito negativo de expectativas frustradas.

Estimulem-se os funcionários, principalmente os mais jovens a buscarem complementar seus estudos e uma maior qualificação técnica pode gerar uma ampliação nos horizontes restritos que possuem hoje e melhoraria a capacidade produtiva da empresa.

Ampliar os fóruns já existentes para a apresentação de sugestões e reclamações por parte dos funcionários, possibilitaria um reforço ao sentimento de participação dos mesmos. Cabe registrar o entusiasmo de grande parte do grupo em participar deste trabalho, com inúmeras manifestações de apoio.

A implantação de um programa de Avaliação de Desempenho periódico com a participação dos funcionários também seria uma boa ferramenta para a administração da equipe e para referenciar o sentimento de justiça percebido pelos funcionários quanto aos salários oferecidos e as movimentações funcionais e salariais efetuadas. Tal ferramenta também será útil para ampliar o sentimento de responsabilidade conjunta na consecução dos objetivos e metas da empresa.

A realização de treinamentos para formação de lideranças para os gestores seria uma possibilidade de ampliação da visão dos mesmos no que tange ao reconhecimento das potencialidades dos subordinados e compreensão de suas limitações. Igualmente a continuidade de trabalhos já iniciados, de implantação de um programa básico de Gerenciamento de Qualidade possibilitará ampliar o sentimento de participação e responsabilidade no grupo da produção.

Saliento as limitações de tempo para justificar a não extensão desta análise a toda a empresa. Os questionários foram aplicados ao restante do grupo da unidade de Santo Antônio da Patrulha, porém apresentaram-se bem discrepantes do resultado encontrado com este grupo estudado. Sugiro realizar esta pesquisa em todas as unidades da empresa e se possível, aumentar consideravelmente a quantidade das entrevistas.

Da mesma forma, cabe ressaltar a inconveniência em terceirizar-se a coleta de dados (questionários). Evidentemente, seria um momento ímpar para recolher informações valiosíssimas, contudo o grande grau de inibição presente no grupo avaliado não permitiu que se procedesse de forma diversa neste momento.

Por fim, relato que encontrei grande dificuldade em localizar nos estudos publicados, sobretudo sobre motivação, de material que tratasse de grupos semelhantes ao estudado, ou seja, trabalhadores rurais. Tal grupo constitui-se em um grupo enorme e extremamente diverso cultural e psicologicamente dos grupos urbanos,

com limitações, ambições e valores próprios bem diversos dos comumente estudados e comentados na literatura disponível.

9 REFERÊNCIAS

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Serviços de Publicações, 1967.
- BARBOSA, Edymara et. al. **Os processos de mudanças e os reflexos no clima organizacional**. Monografia (Especialização em Administração) – Faculdade de Administração e Economia: Curitiba, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUYNE, et. al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- DeCENZO, David A.; ROBBINS Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FOCHESATTO, Sidnei A. **Os planos de Incentivos e Recompensas como Fatores de Motivação**: estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2002
- FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** São Paulo: Atlas, 1999
- HESELBEIN, Frances et al. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

HOLLENBECK, John; WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional – criando uma vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

LEBOYER, Claude Lévy. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 1995. MALHORTA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing. Uma orientação Aplicada** Porto Alegre: Bookman, 2001

MASINA, Cristiane H. **Diagnóstico de Clima Organizacional**. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 2001.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração – da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SOUZA, Edmir B. de. **Motivação para o trabalho: Um estudo de caso para operadores da Petrobras – Refinaria Presidente Vargas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da UFSC - 2001

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica a nova vantagem competitiva**. São Paulo: ATLAS, 1999

XAVIER, E.P. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: 1973

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1

Questões para entrevistas individuais:

Porque você trabalha diariamente?

O que é importante para você? No seu trabalho e em sua vida.

Você está satisfeito com sua situação?

O que você espera de sua vida, de seu futuro?

O que você acha que pode ser melhorado no seu trabalho, que melhoraria seu dia-a-dia?

Você se sente valorizado, reconhecido na empresa?

E na sua família, amigos, comunidade?

Questões para entrevistas com supervisores?

Porque você trabalha diariamente?

O que é importante para você? No seu trabalho e em sua vida.

Você está satisfeito com sua situação?

O que você espera de sua vida, de seu futuro?

O que você acha que pode ser melhorado no seu trabalho, que melhoraria seu dia-a-dia?

Você se sente valorizado, reconhecido na empresa?

E na sua família, amigos, comunidade?

Como você vê o grau de ânimo do grupo, com relação a estes questionamentos anteriores?

Existem contribuições individuais no grupo, para melhora nos processos da produção?

Existem funcionários que trabalham com prazer ou seriam eles motivados exclusivamente pela necessidade?