

UNIVERSIDADE DE SANTO AMARO
MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PESSOAS

MARIA CAROLINA NOGUEIRA DE ABREU

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

SÃO PAULO

2008

MARIA CAROLINA NOGUEIRA DE ABREU

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação
MBA Executivo em Gestão de Pessoas da Universidade
de Santo Amaro, para obtenção do título de Especialista,
sob a orientação da Prof^a. Dra. Teresinha Covas Lisboa.

SÃO PAULO

2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Maria Carolina Nogueira de Abreu

Título: A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Natureza: Requisito para conclusão do curso de Pós-graduação MBA Executivo em Gestão de Pessoas

Instituição: Universidade de Santo Amaro

Resultado da Avaliação: _____

Prof^a Dra. Teresinha Covas Lisboa - Orientadora
Administração de Empresas
Universidade Presbiteriana Mackenzie

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, *in memoriam*, por estar tão perto sempre, em boas lembranças.

A minha mãe, meu amor maior, pela base sólida que tem sustentado toda minha vida.

Ao meu marido, parceiro nos bons e maus momentos.

Aos meus filhos, meus tesouros, companheiros e cúmplices.

A minha amada neta, fonte de vida e de alegria.

Ao bebê que está a caminho, renovação de esperança.

As minhas noras e genro, pelo amor dedicado à família.

A Rosimar, Valéria, Ângela, Rosana e Cirillo, pelo companheirismo.

À Prof^a. Esther Crosso e ao Prof. Dr. Jayr Figueiredo de Oliveira, pela amizade, orientações, empréstimo de livros para consulta e disponibilização de preciosos artigos.

À Prof^a. Dra. Teresinha Covas Lisboa, pela orientação e companheirismo.

Aos meus professores do curso de Gestão de Pessoas, pelos ensinamentos.

A Deus, que tornou possível todos eles em minha vida.

RESUMO

As pessoas têm sido consideradas o maior ativo intangível das organizações. É por meio de seus conhecimentos, competências, habilidades e comportamentos que as empresas têm atingido vantagem competitiva e se mantido vivas no mercado. Vivemos numa época em que o ser humano é elemento essencial, que deve ser valorizado pelo que faz e pelo que é. Para tanto, as empresas têm procurado estabelecer estratégias condizentes ao gerenciamento do seu maior ativo, buscando cada vez mais motivar seus colaboradores. Ao criar um programa motivacional é preciso observar que ele envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional e pessoal, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significados para os colaboradores. Conforme foi provado neste trabalho, baseado em pesquisa da revista Exame “As 150 melhores empresas para se trabalhar”, foram usados os exemplos dos artigos para provar que cabe aos líderes, aos gestores de Recursos Humanos e ao próprio funcionário provocar a motivação e que essa deve ser o fator mais importante para o bom andamento da empresa e motivo de satisfação e orgulho para todos os colaboradores.

Palavras-chave: Empresa. Motivação. Trabalho. Indivíduos. Ativo da empresa.

ABSTRACT

People have been considered the greatest intangible organizations. It is through their knowledge, skills, abilities and behaviors that companies have achieved competitive advantage and is kept alive in the market. We live in an era in which the human being is essential, which should be valued for what does and for what it is. To do so, companies have sought to establish strategies condizentes to manage your greatest asset, looking increasingly motivate its staff. By creating a motivational program we must observe that it involves feelings of achievement, growth and recognition and professional staff, expressed through the performance of tasks and activities that offer enough challenges and meanings for the collaborators. As shown in this paper, based on research of the magazine Exame "The 150 best companies to work for", were used the examples of the articles to prove that it is up to leaders, the managers of Human Resources and the official cause and the motivation that must be the most important factor for the smooth progress of the company and source of satisfaction and pride for all collaborators.

Keywords: Company. Motivation. Work. Individuals. Companies asset.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Os 14 princípios da Teoria de Fayol.....	32
Quadro 2:	Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas.....	36
Quadro 3:	Fatores Higiênicos e Motivadores, Segundo Herzberg.....	43
Quadro 4:	Pressuposições das Teorias X e Y a respeito da natureza humana.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Pontos principais de Fayol e Taylor.....	30
Figura 2:	A Administração, segundo Fayol.....	31
Figura 3:	Hierarquia das necessidades de Maslow.....	41
Figura 4:	As necessidades humanas na pirâmide de Maslow.....	52

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1:	AS 10 MELHORES EMPRESAS PARA SE TRABALHAR.....	65
ANEXO 2:	A EMPRESA MASA DA AMAZÔNIA.....	66
ANEXO 3:	A EMPRESA ALBRAS.....	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 A PESQUISA.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 HIPÓTESES.....	17
1.5 METODOLOGIA.....	17
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	20
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
2.3 CONCEPÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO.....	23
2.3.1 Frederick Winslow Taylor.....	25
2.3.2 Henry Ford.....	28
2.3.3 Harrington Emerson.....	29
2.4 TEORIA CLÁSSICA.....	29
2.5 MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	34
2.5.1 Mary Parker Follet.....	38
2.5.2 Hierarquia das necessidades de Maslow.....	39
2.5.3 Teoria dos dois Fatores de Herzberg.....	42
2.5.4 Abordagem de McClelland.....	45
2.5.5 Teoria ERG de Alderfer.....	46
2.5.6 Teorias X e Y de Mac Gregor.....	47

3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1	DESCRIÇÃO DOS DADOS DA EMPRESA.....	51
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
	ANEXOS.....	65

INTRODUÇÃO

O Guia Você S/A Exame - As Melhores Empresas para Você Trabalhar - surgiu em 1997, inspirado no livro do consultor norte-americano Robert Levering "The best companies to work for in América". Na edição de 2000, na seção Carta ao Leitor, uma observação dizia: "Este é um dos projetos que mais orgulho nos dá. Por uma razão simples: trata de pessoas – de todas as pessoas que fazem as empresas do Brasil".

Baseado nesse contexto foi escolhido para este trabalho o tema sobre a motivação praticada pela cultura organizacional e a importância dos funcionários na participação da vida da empresa, por ser esse colaborador a peça-chave da organização e por ser impossível desmembrar o indivíduo em três partes: social, organizacional e individual.

A área de Recursos Humanos das empresas se vê, com frequência, à volta com estas perguntas: Quais fatores motivam ou dão energia para que um funcionário enfrente mais um dia de trabalho? O que os motiva, melhores salários, melhores condições de trabalho, promoção, reconhecimento pelo seu trabalho, por sua dedicação? Ou, o que os motiva é serem vistos e ouvidos como parte da empresa?

Cabe às empresas criar um ambiente onde o seu capital humano se sinta respeitado, valorizado e motivado, tornando o trabalho cada vez mais lucrativo e agradável. Não existe uma regra básica, uma receita pronta que diz como se motiva alguém, assim como mensurar a motivação em si é um problema tão complicado quanto procurar as causas das doenças psicossomáticas que acometem os funcionários desmotivados, casos que poderiam ser evitados se os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de satisfação das pessoas no trabalho fossem contabilizados pelos departamentos financeiros.

Ao funcionário, também, cabe uma parcela da responsabilidade para o sucesso da gestão do ambiente de trabalho e, sua participação nos processos de pesquisa de ambiente organizacional é imprescindível, visto ser o seu parecer o retrato do cenário da empresa, ou seja, a empresa vista pelos olhos dos funcionários.

Transformar o ambiente de trabalho em vantagem competitiva, estimular a integração dos funcionários e gestores, dar oportunidades de crescimento profissional é ter, como retorno, funcionários que se orgulham de fazer parte da empresa, conforme apontado pela revista como diferencial nas 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil.

Este trabalho está dividido em capítulos que apresentam matérias relevantes para a realização da pesquisa. Conforme foi exposto na Introdução, o sucesso de uma empresa depende de muitos fatores, sendo a motivação de seus funcionários um dos pilares para essa condição. Se esse funcionário está bem consigo mesmo, ele terá condições para atender seus clientes com mais dedicação e qualidade.

No capítulo 1 apresentamos o referencial teórico, especificando o conceito de cultura organizacional, enumerando as fases de transição das teorias da administração e conceituando motivação e as principais teorias de motivação.

No capítulo 2 fazemos, com base nos dados relatados pela revista Exame, uma análise que permitiu estabelecer relações com a teoria referente à motivação no trabalho e estabelecer considerações sobre as como elas se encaixam na teoria das necessidades de Maslow.

No terceiro capítulo expomos a percepção da autora quanto aos resultados alcançados em relação à satisfação dos funcionários.

Por fim, no capítulo 4 apresentamos as conclusões alcançadas e recomendamos alguns complementos ao trabalho realizado, bem como sugestões sobre trabalhos futuros.

As referências bibliográficas, bem como o anexo estão listadas no final do texto.

1 A PESQUISA

Numerosas teorias têm sido estudadas em gestão de pessoas para explicar como se consegue a motivação no trabalho. As primeiras teorias eram relativamente simples, baseadas em geral numa única dimensão e não levavam em consideração a dinâmica entre o empregado e o seu trabalho.

Atualmente, a complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios pedem urgentes mudanças nas estratégias motivacionais aplicadas nas organizações, visando substituir aquelas centradas na recompensa associadas ao desempenho esperado por outras que prezam a valorização dos empregados, criando condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho (STEERS e PORTER, 1991).

Para Erez (1997), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar seus conhecimentos, habilidades pessoais e esforços ao seu trabalho. Ao pensamento de Erez podemos somar o de Chiavenato (1999, p. 88), de que:

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação [...] Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provinho do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Assim, é de suma importância que a motivação seja vista como algo importante, afastando-se a visão simplista e reducionista de que o funcionário é pago para trabalhar. Diante do fato de serem os funcionários recursos fundamentais de uma empresa, seja qual for seu ramo de atividade ou seu porte, ela deve conhecer os riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O tema proposto para esta monografia é a motivação do funcionário dentro da empresa e o problema levantado diz respeito a como ele é valorizado como parte de seu ativo, comparando essas ações na percepção dos funcionários das cinco primeiras empresas eleitas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil com a Teoria de Motivação de Maslow.

Em um cenário altamente competitivo gerado pela globalização, com mudanças constantes, as organizações devem ser capazes de se adaptar a tais mudanças com a velocidade exigida sem que este recurso se deprecie.

A valorização humana nos processos produtivos e de desenvolvimento desafia os líderes do século XXI a entenderem e gerenciar um recurso intangível, dinâmico, complexo e decisivo, baseado na informação, no conhecimento e na capacidade da utilização destes em um processo pró-ativo que resulte em um verdadeiro diferencial competitivo para as organizações.

Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. [...]. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. (CHIAVENATO, 1999, p. 4).

Para Cavalcanti et al (2006, p. 106), “Na busca de provocar motivação nos funcionários, os gestores devem se relacionar de forma própria com cada indivíduo, compreendendo a sua singularidade. Isso envolve compreender o que energiza cada um, bem como o inverso, aquilo que traz sofrimento e frustração.”

O que se deve colocar em questão é: que caminho tomarão os sistemas organizacionais diante do fato de que, quanto maior a "taxa de humanização" de uma empresa, maior será seu lucro?

1.2 JUSTIFICATIVA

O pressuposto básico é que as estratégias de motivação no trabalho são mais eficientes quando os motivadores adotados correspondem diretamente às metas e valores do trabalhador.

Por algum motivo uma revista investiga e faz um levantamento minucioso para saber quais são as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, empresas que são *benchmarking* em práticas e políticas de recursos humanos (Anexo 1).

O que realmente fez a autora escrever sobre este tema foi saber quais são os diferenciais que essas empresas têm sob o foco de seus funcionários e compará-los com a teoria de motivação de Maslow. A resposta a essa questão justifica a importância deste trabalho, em se reconhecer, a partir de modelos de sucesso, quais os fatores motivacionais podem auxiliar na implementação de estratégias vitais para a solução de problemas relacionados a fatores motivacionais.

Os tempos atuais estão exigindo que as empresas entendam profundamente os fenômenos comportamentais, ou seja, como o ser humano se comporta social, individual e coletivamente, visto ser a pessoa um todo, sem possibilidade de se separar razão e emoção, vida pessoal e profissional, com vista à eficiência e eficácia da ação administrativa. Os usos que uma pessoa der às suas capacidades humanas dependem da sua motivação, seus desejos, suas carências, ambições, apetites, amores, ódios e medos. As diferentes motivações e cognições de uma pessoa explicam a diferença de cada uma.

Desta forma, este trabalho será importante como fonte de informações por trazer uma amostra dos fatores motivacionais presentes nas cinco primeiras empresas colocadas entre as 150 empresas brasileiras, participantes de um mesmo contexto histórico e geográfico, o Brasil.

1.3 OBJETIVOS

Busca-se, com a realização deste trabalho, formular uma proposta que possa responder à pergunta da pesquisa e se explicitam os objetivos gerais e específicos a serem utilizados durante a investigação.

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver pesquisa sobre os aspectos mais relevantes da relação empregado-empresa, baseados nos fatores que influenciam na motivação dos funcionários das cinco empresas votadas entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, analisando, sob o enfoque da Teoria de Maslow, se o nível de comprometimento dos funcionários é influenciado pelo modelo de gestão.

1.3.2 Objetivos específicos

- Revisar a literatura referente às teorias motivacionais;
- Identificar as empresas eleitas como as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil;
- Diagnosticar as ações motivacionais citadas pelos funcionários das cinco empresas mais votadas;
- Comparar a teoria de Maslow aos fatores apresentados pelos funcionários das cinco melhores empresas para se trabalhar no Brasil, analisando aqueles que provocam satisfação no ativo humano da empresa.

1.4 HIPÓTESE

As organizações são sistemas sociais complexos que combinam ciência e pessoas. Em hipótese, o estudo acredita que as empresas que investem em seu capital humano terão pessoas motivadas e comprometidas com o seu trabalho.

A partir dessa constatação, o comportamento organizacional torna-se uma ferramenta preciosa para analisar os aspectos mais relevantes da relação empregado-empresa, cujos elementos-chave são pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente no qual a organização opera.

1.5 METODOLOGIA

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, de acordo com Gil (1991), a pesquisa é qualitativa quando que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa e não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Quanto a seus objetivos (Gil, 1991) a pesquisa é exploratória quando visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Quanto aos procedimentos técnicos (Gil, 1991), uma pesquisa pode ser pode ser uma pesquisa bibliográfica, quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na Internet.

Portanto, a presente pesquisa assumiu a forma de um estudo de caso a partir do momento em que se baseou no comportamento de grupos de trabalhos das cinco primeiras empresas eleitas como as melhores para se trabalhar, o que é, de acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 50), “a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar dos recursos humanos serem importantes para qualquer empresa, nem todas as pessoas necessitam ser motivo de estudo ao mesmo tempo. Pode-se iniciar com as áreas vitais (Rangel, 1994) ou processos empresariais críticos (Harrington, 1993), que são os processos dos quais a empresa depende para o seu sucesso.

Esses processos são tanto mais críticos quanto maiores forem sua importância e sua oportunidade de aperfeiçoamento, e, desta forma, estes devem ser os primeiros a serem atacados. Logo após os primeiros resultados, pode-se trabalhar com as demais áreas.

Para este trabalho foram selecionadas as cinco primeiras empresas do ranking das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

2 TRABALHO E MOTIVAÇÃO

Uma revolução tem acontecido dentro das empresas em todo o mundo, preocupadas com a modernização de suas estruturas para acompanharem as transformações geradas pela globalização.

Essa necessidade de se reestruturar para ser mais competitiva e pró-ativa traz mudanças em conceitos como qualidade total, tecnologia, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, todos esses conceitos voltados para uma finalidade, levar as empresas à eficácia com o aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado.

Para que essa mudança ocorra é necessário o engajamento de funcionários, gerências e administradores levando efetivamente as empresas ao sucesso. Afinal, toda organização necessita do comprometimento de todo o seu ativo humano para sua produtividade, uma vez que ela é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos. Mas, para que os funcionários produzam, esses devem estar inteirados à situação, mesmo que, para cada funcionário, as tendências motivacionais básicas sejam diferentes, de onde podemos concluir com a equação dada por Robbins (2002, p. 151):

Resultado da interação do indivíduo + situação = motivação.

Robbins (2002, p. 151) expõe outra definição de motivação:

Processo responsável pela intensidade + direção + persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta = motivação.

A intensidade está relacionada à quantidade de esforço empregado - muito ou pouco. A direção refere-se a uma escolha qualitativa e quantitativa em face de

alternativas diversas e a persistência reflete o tempo direcionado à prática da ação, indicando se a pessoa desiste ou persiste no cumprimento da tarefa, uma vez que as motivações no ser humano não são estáticas, mas sim forças dinâmicas e persistentes capazes de interferências no comportamento das pessoas.

2.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

O aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente. Antes do período conhecido como Revolução Industrial, cujo advento se deu a partir do século XVIII e que tinha a produtividade como elemento central, a motivação para o trabalho tinha formas coercitivas com restrições financeiras, físicas ou sociais (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002).

Para Rioux (1975), a Revolução Industrial foi a mais profunda mutação a afetar o homem. Todos os setores da vida são atingidos por mudanças no trabalho cotidiano, na mentalidade e na cultura. Nessa época, o trabalho manual é substituído pelo trabalho das máquinas, o que desencadeou um processo de desenvolvimento e integração entre a ciência, a técnica e o trabalho no processo de produção, consumo e distribuição de mercadorias. Essa conjuntura levou a um aumento considerável da atividade econômica.

Os principais fatores que marcaram essa época, de acordo com Farias (2002, p. 14), foram:

- A ciência passou a dominar na indústria;
- Melhoramento das vias férreas e construção do automóvel, aperfeiçoamento dos pneumáticos;
- Desenvolvimento de novas formas de organização capitalista (capitalismo financeiro, *trustes*, *holding companies* etc).

Na fase que antecedeu a Revolução Industrial, a organização do trabalho era de domínio dos trabalhadores que detinham a concepção e a prática de seus ofícios e a eles cabia o papel de contratar outros trabalhadores. Essa autonomia sobre o processo de trabalho gerava maior potencial de flexibilidade no processo de produção, pois era deles a autonomia para a escolha da matéria-prima, a adaptação ao método de execução, o ritmo de produção e de comercialização dos produtos

fabricados. A forma de trabalho centralizada deixava de fora muito potencial de trabalho humano, que poderia tornar-se disponível através de horas de trabalho e reorganização dos processos produtivos. Foi baseado nessa forma de organização do trabalho que o capitalista se viu necessitado a criar uma nova forma de administrar, no sentido de tirar do trabalhador uma conduta que serviria apenas aos seus interesses (BRAVERMAN, 1987).

Para Limongi-França et al (2002, p. 249), “essa mudança acarretou alterações nos padrões exigidos pela eficiência e o retorno dos investimentos, ocasionando transformações nas relações de trabalho”. Podemos entender que essas mudanças originam substituições de métodos, filosofias e atitudes.

Steers e Porter (1975 apud LIMONGI-FRANÇA et al, 2002, p. 249), argumentam que “essas mudanças originaram uma nova filosofia de gestão, na qual muitos fatores motivacionais intrínsecos foram substituídos por fatores extrínsecos, conhecida como administração científica”.

Quando a motivação é provocada por fatores intrínsecos ou endógenos ela é produzida dentro do próprio indivíduo independente do que ocorre ao seu redor, existindo nele uma vontade própria para alcançar os objetivos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente externo e interno, de atitudes, de emoções, de valores etc.). Para alguns autores, essa é a “motivação real”, uma vez que ela depende somente do próprio indivíduo, de forma que a pessoa se mantém motivada mesmo que as condições do ambiente sejam desfavoráveis.

A motivação extrínseca ou exógena, por sua vez, pode ser dividida em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho, baseado em uma teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação. Esse tipo de motivação é gerada de fora para dentro, o estímulo parte do ambiente, que deve ser um ambiente motivacional ideal, como, por exemplo, de aspectos físicos como iluminação, decoração e mobiliário e aspectos psicológicos que estão relacionados com o convívio entre as pessoas e o clima.

Maximiano (1995) relata que esses são os estímulos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, despertam um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada (decorrentes do ambiente que envolve das características

organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Partindo-se da origem do termo cultura e de suas várias significações, observa-se que ele, em sua etimologia, deriva do verbo *colere*, que significa cultivar, sugerindo assim uma idéia de cultivo, do processo de lavrar a terra. Cultura, em um conceito antropológico e sociológico, pode comportar múltiplas definições, não diz respeito somente a um conceito de práticas e concepções, mas tem uma dimensão no processo social, possibilitando diferenciar as pessoas que possuem diferentes estilos de vida, seja qual for o ambiente.

Holanda, (1975, p. 74) conceitua cultura como "Conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando o seu cotidiano." Em outras palavras, cultura é tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade.

No século IX surgem as primeiras noções de cultura, ligadas às preocupações de entender os povos e as nações, de buscar explicar os diferentes modos de vida encontrados em diferentes países e civilizações. Estas preocupações surgem em meio um contexto de grandes expansões políticas e econômicas das sociedades industrializadas. Segundo os conceitos da Antropologia, a cultura é constituída por um conjunto de significados, formados dentro de um processo histórico, sendo o mundo social construído segundo o significado que as coisas, os eventos e as interações assumem para determinado grupo social.

Nesse processo, as pessoas vão absorvendo valores e princípios, os quais ditarão regras, comportamentos e ações para a sociedade na qual estão inseridas. Uma vez que as organizações estão fixadas em um contexto social mais amplo, estão em constante interação com seu ambiente externo, elas serão afetadas e altamente influenciadas pela cultura social. Esta influência tem um papel importante no processo que forma a identidade e o padrão das relações e da cultura nessas organizações.

Para Srour (1998, p. 175), “a cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”, ou seja, o estudo da cultura organizacional surge como uma maneira de se conhecer, de forma mais profunda e abrangente, a complexidade da organização, para daí desenvolver planos, programas e projetos efetivos de comunicação, integrados ao planejamento estratégico da comunicação organizacional.

A moderna preocupação com a cultura nasceu associada tanto com as necessidades do conhecimento, quanto às realidades da dominação política. A partir das grandes transformações ocorridas nas décadas de 1960 e 1970 do século passado, os estudos das Ciências Administrativas, insuficientes para a construção de um quadro teórico que proporcionasse a compreensão do que ocorria dentro do ambiente de trabalho, bem como não sanavam os questionamentos com respostas coerentes às exigências decorrentes das transformações, procuram em outros campos de conhecimento, de outras ciências como a Sociologia, a Psicologia e a Antropologia, uma forma de compreender os fenômenos administrativo-organizacionais e o comportamento humano no trabalho.

2.3 CONCEPÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO

A Revolução Industrial trouxe consigo um novo sistema produtivo assente na industrialização. Às manufaturas antigas, de caráter artesanal, vai suceder-se a era da máquina. As máquinas utilizadas no princípio do século eram rudimentares e a habilidade dos operários que as manejavam era ainda um aspecto importante na produção.

Agrupados por ofícios, os operários ou companheiros transmitiam uns aos outros o modo de trabalhar. Essa situação reflete a organização do trabalho característica das corporações de artes e ofícios. À medida que as máquinas foram evoluindo, podiam empregar-se trabalhadores não qualificados, desde que as tarefas fossem simplificadas, os métodos aperfeiçoados e a disposição das máquinas adequadas.

A teoria clássica está basicamente fundamentada na divisão científica do trabalho, com a finalidade de obter maior rendimento do fator mão-de-obra. As organizações que adotaram os princípios dessa teoria caracterizam-se por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia, sendo os trabalhadores tidos como motivados somente por recompensas econômicas.

A era da industrialização clássica foi marcada pela intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados. As transformações eram lentas e o ambiente que envolvia as organizações era conservador e a cultura organizacional voltava-se para o passado, para a conservação das tradições e dos valores tradicionais (CHIAVENATO, 1999).

A Teoria Neoclássica surgiu da necessidade de se utilizarem os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, livrando-os dos exageros e distorções típicos de qualquer teoria pioneira e condensando-os com outros conceitos igualmente válidos e relevantes oferecidos por outras teorias administrativas ao longo das três últimas décadas. Nela, enfatizam-se as funções do administrador: o planejamento, a organização, a direção e o controle, as quais, no seu conjunto, formam o processo administrativo. Os principais estudiosos: Peter F. Drucker, Willian Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen e George Terry.

A teoria das relações humanas salientava o papel da comunicação, da participação e da liderança na obtenção de maior produtividade de mão-de-obra e a aceitação da estrutura informal como forma de melhoria de satisfação dos funcionários. São incentivadas as atividades grupais fora do ambiente de trabalho como forma de melhor integração dos funcionários desenvolvendo-se a idéia de assistência social, agremiações esportivas e benefícios (CHIAVENATO, 1999).

A era da informação foi marcada por mudanças bruscas, imprevistas e turbulentas, com a tecnologia revolucionando essa época e o trinômio terra/mão-de-obra/capital trazendo cada vez menos retornos, trocados pelo conhecimento, capital humano e capital intelectual, tornando-se fator fundamental à produção do conhecimento. As pessoas não são mais tratadas como simples recursos organizacionais, mas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares.

Para Robbins (2002), a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os colaboradores vão fazer ou dizer. A cultura organizacional ainda se presta a ser uma sinalizadora de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos colaboradores. A problemática de integração entre o indivíduo e a organização não é recente.

Foi principalmente na década de 1930 que ficaram mais nítidos os interesses antagônicos entre o trabalhador e a organização e a necessidade de uma harmonia industrial baseada em uma mentalidade voltada para as relações humanas. Em outros termos, o relacionamento entre indivíduo e organização nem sempre foi ou é um relacionamento cooperativo e satisfatório, muitas vezes é tenso e cheio de conflitos.

Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais como salário, lazer, conforto, horário mais favorável de trabalho, oportunidade de carreira e segurança, as organizações, do mesmo modo, têm necessidades como a gerência do capital, de equipamentos e buscam pelo potencial humano, lucratividade, oportunidade de mercado, entre outras.

A essa tentativa de racionalizar a mão-de-obra, de substituir métodos de trabalho rudimentares por métodos científicos deu-se o nome de organização científica do trabalho. A primeira abordagem científica da organização do trabalho vai ser protagonizada por Taylor.

2.3.1 Frederick Winslow Taylor

O primeiro período da fase industrial, nos fins do século XIX, foi marcado pelo surgimento da concepção científica do trabalho, fundamentada pelos trabalhos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), em 1911, engenheiro mecânico que trabalhava como torneiro e no decorrer de sua carreira passou a chefe da equipe e a gerente da ferramentaria.

O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação do seu livro *Shop Management* (Administração de Oficinas) (1903) no qual ele se preocupa exclusivamente com as técnicas de racionalização do trabalho do operário, através

do Estudo de Tempos e Movimentos (*Motion-Time Study*). Taylor (1986, p. 54) observou que "em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la, quer por falta de estudo, quer por insuficiente capacidade mental".

O objetivo inicial de Taylor estava voltado para eliminar os desperdícios nas indústrias americanas, comprovadamente um dos elementos importantes na formação dos preços dos produtos. Dessa forma, visava-se alcançar maior produtividade e, como menores custos e melhores margens de lucro, enfrentar a crescente concorrência em todos os mercados.

Para Taylor, a organização e a administração das empresas devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência. Assim, a obra de Taylor se reveste de especial importância pela aplicação de uma metodologia sistemática na análise e na solução dos problemas da organização, no sentido de baixo para cima. Em sua concepção, Taylor propôs a divisão entre planejamento e execução da tarefa, bem como a repartição de tarefas complexas em tarefas simples, como formas de otimizar o desempenho humano no trabalho.

O segundo período de Taylor corresponde à época da publicação de seu livro 'Princípios da Administração Científica' (1911), quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser logicamente acompanhada de uma estruturação geral da empresa e que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios.

Na administração científica (1840-1940), a concepção, o planejamento e o controle das tarefas deveriam ficar a cargo de um gerente, encarregado de estabelecer os métodos perfeitos de execução. O enfoque taylorista rejeitava qualquer contribuição inteligente por parte do trabalhador, que poderia ser substituído sem maiores problemas para a organização. Pensando dessa forma, Taylor colocava toda a responsabilidade da tarefa bem sucedida sobre o supervisor, retirando, do trabalhador, o problema pelo bom ou mau desempenho e eficiência sobre a tarefa realizada (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002).

O gerente deveria escolher o trabalhador mais adequado para determinada posição de trabalho e a ele fornecer treinamento para garantir os melhores

resultados, sempre sob supervisão e recompensá-lo com um bom programa de remuneração, para que esse se sentisse estimulado a produzir sempre mais, mais rápido e melhor. Assim, na teoria da administração científica de Taylor, o salário seria o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador.

O que podemos inferir da teoria da administração científica é que a doutrina de Taylor toma por base quatro elementos fundamentais: planejamento; preparo; controle e execução.

Sua doutrina recebeu, entretanto, críticas quanto:

- Ao mecanicismo;
- À super especialização do funcionário;
- Visão microscópica do homem.
- Ausência de comprovação científica;
- Abordagem incompleta da organização;
- Limitação no campo de aplicação;
- Abordagem prescritiva e normativa;
- Abordagem de sistema fechado (FARIAS, p. 33).

Também contribuíram para a administração científica, com estudos preliminares dos movimentos, dois contemporâneos a Taylor, Frank Gilbreth (1868-1924) e Lilian Gilbreth (1878-1974).

Os dois enfatizaram o estudo dos movimentos e a redução dos trabalhos aos seus movimentos mais básicos em detrimento do estudo de tempos, que era a ênfase de Taylor, usando como modelo a hora do banho dos filhos. O casal Gilbreth, com a preocupação de minimizar a fadiga, propôs o redesenho do ambiente de trabalho, a redução das horas diárias de trabalho e a implantação ou aumento de dias de descanso remunerados.

Eles estudaram e analisaram os movimentos para procurar, encontrar, selecionar, apanhar, planejar, usar os transportes de carga, posicionar, montar, usar, descarregar, inspecionar e outros, nas atividades da época (KUAZAQUI, 2008). Em outras palavras, o intuito desse estudo era desenvolver técnicas para evitar o desperdício de tempo e movimento e para isso criaram padrões, racionalizando as tarefas de produção e, conseqüentemente, aumentando a produtividade.

O outro estudioso da administração científica, Henry Grant (1816-1919), que deu sua contribuição à teoria por meio de plano salarial e gratificação, com pagamento de abono sobre o salário como recompensa a um trabalho completado em prazo estipulado.

Kuazaqui e Tanaka (2008, p. 7) relatam que “a teoria taylorista é aplicada hoje em dia em países cujas economias de escalas estão voltadas para a utilização de mão-de-obra barata, no sentido de ganho de produtividade e baixo custo”.

2.3.2 Henry Ford

Ainda dentro da escola Clássica temos Henry Ford que, como Taylor, iniciou sua vida como simples mecânico, chegando a engenheiro chefe de fábrica. Em 1899, fundou sua primeira fábrica de automóveis, com sérias dificuldades, mas, em 1913 já fabricava 800 carros por dia, modelos populares, com planos financiados de vendas e de assistência técnica, que revolucionaram a estratégia comercial da época.

Ford estabeleceu o salário mínimo de cinco dólares por dia para seus empregados e a jornada de oito horas de trabalho, quando, na Europa, a jornada ainda variava de 10 a 12 horas. Através da racionalização da produção, idealizou a linha de montagem, que permitiu a produção em série e em massa.

Para alcançar seus objetivos, Ford adotou três princípios básicos:

- Princípio da intensificação: diminuição do tempo desde a fabricação da matéria até a colocação do produto no mercado;
- Princípio da economicidade: estoque mínimo e alta velocidade de vendas;
- Princípio da produtividade: aumentar a capacidade de produção de um homem através da especialização e linha de montagem.

2.3.3 Harrington Emerson

Para Harrington Emerson (1913), o importante era simplificar o processo instituído por Taylor, mesmo que com isso prejudicasse a perfeição da organização, propondo realizar menos despesas na análise do trabalho. Para tanto, ele popularizou a Gestão Científica desenvolvendo trabalhos sobre seleção e treino de trabalhadores, referindo-se também à Gestão por Objetivos.

Os “12 princípios da eficácia” por ele apresentados são:

- Estabelecer o predomínio do bom senso;
- Manter orientação e supervisão constantes;
- Manter disciplina;
- Manter registros precisos, imediatos e adequados;
- Fixar remuneração proporcional ao trabalho;
- Fixar normas padronizadas para o trabalho;
- Fixar normas padronizadas para as operações;
- Estabelecer instruções precisas;
- Fixar normas padronizadas para as condições de trabalho;
- Traçar um plano objetivo e bem definido, de acordo com os ideais;
- Manter honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho;
- Fixar incentivos eficientes ao maior rendimento e à eficácia.

2.4 TEORIA CLÁSSICA

Paralelamente aos estudos de Taylor, nos Estados Unidos, Henri Fayol (1841-1925) defendia princípios semelhantes na França (1916), baseado em sua experiência na alta administração.

Conforme exposto na Figura 1, do ponto de vista didático, costuma-se dividir a Escola Clássica ou Teoria Clássica da Administração em dois grupos: o primeiro

grupo encabeçado por Frederick Taylor chamado “Administração Científica”; e o segundo liderado por Henry Fayol, denominado “Teoria Clássica da Administração”.

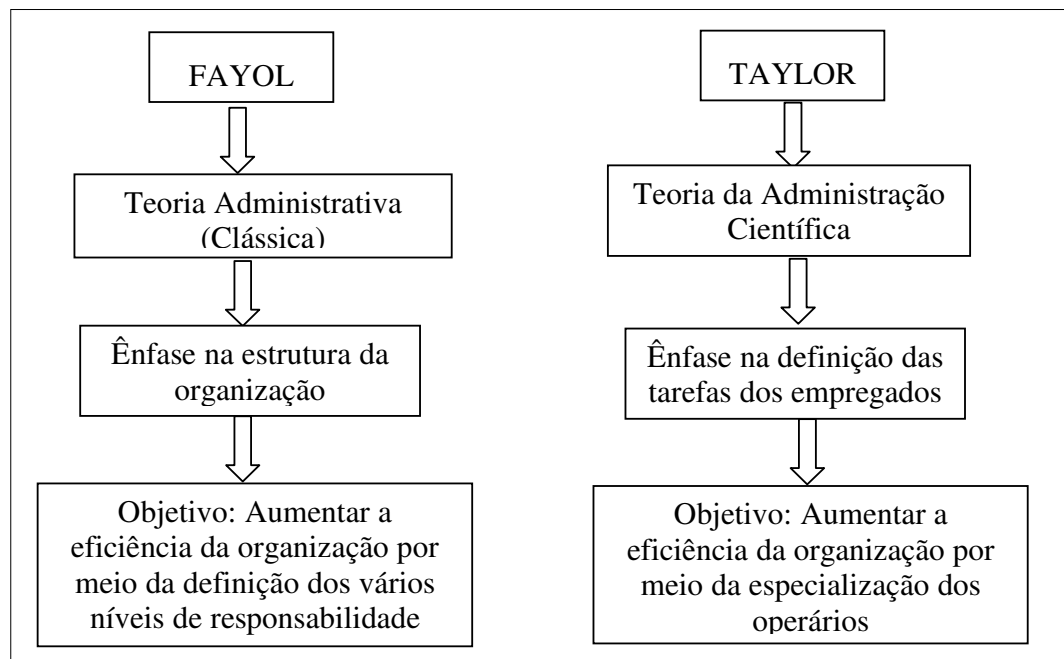


Figura 1: Pontos principais de Fayol e Taylor

Fonte.: :tgp-MBA.pcc.USP.br/TG-005/Aulas%202003/Aula%202/Aula%202%20TG-005%20Grupo%201.pdf.

Se, de um lado, Taylor se preocupava com a realização das tarefas, de outro, Henry Fayol desenvolveu uma teoria para o corpo administrativo da empresa, concebendo a organização em termos de estrutura, forma e disposição das partes que a constituem. Daí, o nome de Teoria clássica da administração, que, por dar ênfase à gerência, complementa o trabalho de Taylor, uma vez que ambas abrangem a empresa como um todo no que diz respeito ao controle.

Assim, a abordagem clássica da Administração cobre duas áreas distintas: a operacional, de Taylor, com ênfase nas tarefas e a administrativa, de Fayol, com ênfase na estrutura organizacional, para quem a empresa tem seis funções distintas:

- Técnica: produção de bens e serviços e manufatura;
- Comercial: compra, venda e troca ou permuta;

- Financeira: procura e gerência e utilização de capital;
- Segurança: proteção da propriedade e das pessoas;
- Contabilidade: registro de estoques, balanços, custos, estatísticas, inventários;
- Administrativa: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Fayol sugeriu que a função administrativa é a mais importante dentre as outras, pois deve coordenar e sincronizar todas as outras cinco funções.

Ao acompanharmos o desenho da Figura, podemos entender que, para Fayol, administrar é:

- Prever: consiste em examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazos;
- Organizar: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento;
- Comandar: manter o pessoal em atividade em toda a empresa;
- Coordenar: reunir, unificar e harmonizar toda atividade da empresa;
- Controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens (FARIAS, 2002).

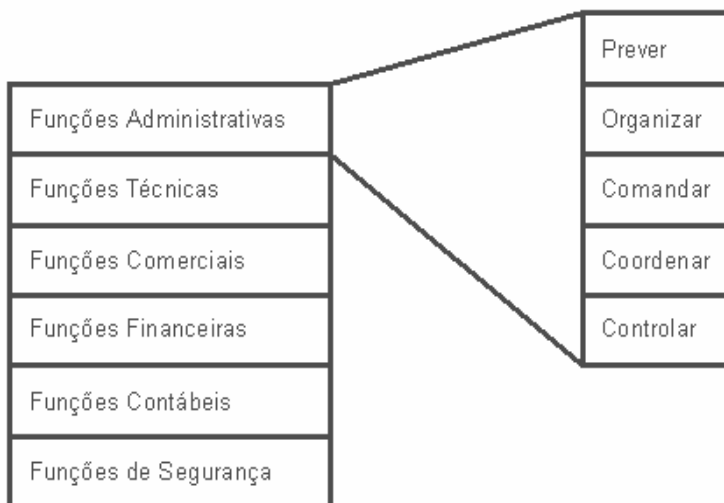


Figura 2: A Administração, segundo Fayol

Fonte: Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6 ed. São Paulo: Campus, 2001.

Estes são os elementos da administração que constituem o chamado processo administrativo e que são localizáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, o chefe, o supervisor, o encarregado - cada qual em seu nível - desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

Os 14 princípios básicos da teoria de Fayol foram estudados com o intuito das empresas atingirem suas metas e objetivos empresariais, conforme exposto no Quadro 1:

Quadro 1: Os 14 princípios da Teoria de Fayol

Divisão do trabalho	Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.
Autoridade e responsabilidade	Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
Unidade de comando	Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.
Unidade de direção	O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
Disciplina	Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
Prevalência dos interesses gerais	Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.
Remuneração	Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.
Centralização	As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
Hierarquia	Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
Ordem	Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.
Eqüidade	A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.
Estabilidade dos funcionários	Uma rotatividade alta tem conseqüências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
Iniciativa	Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
Espírito de corpo	O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Fonte: professores.faccat.br/rinaldo/material/Teoria_Classica.doc.

Vários seguidores de Fayol realizaram estudos relevantes sobre a Teoria da Administração, destacando-se entre eles:

- Luther Gulick: Foi o teórico de posições menos dogmáticas, considerando como elementos fundamentais na caracterização de uma organização a divisão do trabalho e a coordenação. Quanto às funções administrativas, propôs a seguinte divisão: 1) planejamento; 2) organização; 3) administração de pessoal; 4) coordenação; 5) informação e orçamento.

- James D. Mooney: Estudioso dos problemas relacionados com a coordenação, principalmente enfatizando a importância de realizá-la dentro de uma comunhão de interesses de todos os envolvidos, coordenador e coordenados. O poder de coordenador supremo representa a autoridade dentro da empresa. Analisou o “princípio escolar”, o qual envolve os conceitos de liderança, delegação e definição funcional. Para ele, o modelo militar deveria ser o paradigma do comportamento administrativo.

- Oliver Sheldon: Foi o único autor da Escola Clássica a perceber a responsabilidade social das organizações, ou seja, a responsabilidade da empresa em fornecer bens e serviços para o bem estar da população. Propôs a divisão da administração em três níveis: administração que fixa as políticas; gerência que as executa; e organização, que combina os trabalhos individuais e grupais.

- Lyndal F. Urwick: foi muito mais um compilador e divulgador de Fayol do que propriamente um colaborador, até porque era 50 anos mais novo que aquele. Ampliou os atos da função administrativa para: investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

Para Urwick a divisão do trabalho se processa em duas direções: uma vertical, indicando os tipos de atividades; e outra horizontal indicando os níveis de autoridade. Também defendeu o princípio da departamentalização, através da qual se obtém a homogeneidade, ou seja, a integração da função, do processo, da clientela e da localização.

Vê-se, pois, que divisão do trabalho é o elemento comum mais importante entre Taylor e Fayol, mas enquanto na Administração Científica a divisão do trabalho se processa ao nível do operário, fragmentando as tarefas, na

Administração Clássica a preocupação com a divisão se opera ao nível dos órgãos que compõem a organização, isto é, os departamentos, divisões, seções, unidades.

A maior crítica relativa à influência negativa que os conceitos Taylor e Fayol tiveram na gestão de empresas - mais especificamente nas indústrias – pode ser claramente observado no filme de Carlitos: "Tempo Modernos", por serem eminentemente mecanicistas e, até mesmo, motivadas no sentido da exploração do trabalhador, como se fora uma máquina.

Principalmente a partir da contribuição de psicólogos e sociólogos, iniciada com Elton Mayo e Mary Parker Follet, surgem outras escolas de Administração, a começar pela Escola de Relações Humanas. A partir daí, as teorias de Taylor são vistas como distorcidas, do ponto de vista do trabalhador, considerado uma simples peça no processo de produção e submetido a uma supervisão severa.

Por outro lado, não corresponde à verdade o conceito genérico de que o trabalhador não tem outros interesses e motivações senão os representados pela recompensa financeira. Da mesma forma se estendem as críticas às teorias de Fayol, às quais se nega a comprovação da validade dos princípios estabelecidos, pela ausência de trabalhos experimentais.

2.5 MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Quando o modelo científico passou a ser largamente aplicado nas organizações, problemas começaram a surgir, entre eles as ações vindas da parte dos funcionários, que queriam a segurança dos empregos, pois ao aumentar a eficácia do trabalho, reduzia-se o número de empregados necessários à produção.

Da necessidade de uma nova abordagem ao se referir à motivação, surgiu uma revisão das relações de trabalho: o modelo das relações humanas (1920), no qual o homem deveria ser percebido como um todo, indo de encontro à teoria de Taylor, que desconsiderava a natureza humana com a repetição metódica das tarefas e a possibilidade de o trabalhador sentir satisfação no trabalho.

Apesar da profunda influência das ciências do comportamento sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir. Malgrado toda a crítica estruturalista e behaviorista aos postulados

clássicos, bem como ao novo enfoque da administração como um sistema aberto, verifica-se que os princípios da administração, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estruturação linear ou funcional, enfim, a abordagem clássica nunca foi totalmente substituída por outra abordagem, sem que alguma coisa fosse mantida. Todas as teorias administrativas se assentaram na Teoria Clássica, seja como ponto de partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente, mas a ela relacionada intimamente (CHIAVENATTO, 1993, p. 223).

Com a Teoria das Relações Humanas surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o homem social, graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e a Sociologia, vindo a contrariar vários postulados da Abordagem Clássica de Fayol e da Administração Científica de Taylor (CHIAVENATO, 1993). O objetivo da motivação, nesse caso, era dar prioridade às necessidades sociais do empregado, tornando-o agente de transformação, onde o homem deveria ser percebido como um todo.

A natureza do ser humano como "homo social" substitui a concepção de "homo economicus", ou seja, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação, e não motivadas e incentivadas somente por estímulos salariais e financeiros.

A ênfase na estrutura e nas tarefas é substituída pela ênfase nas pessoas, ocupando-se, principalmente com "a análise do trabalho, a adaptação do trabalhador ao local de serviço e a adaptação do trabalho ao trabalhador" (HOXIE, 1916, p. 838), contrapondo-se à mecanização que se exigia do homem dentro das linhas de produção, a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, com empregados que deveriam obedecer criteriosamente às normas e submeter-se a elas, conforme resumido no Quadro 3.

Quadro 2: Comparação entre Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Trata a organização como máquina. Enfatiza as tarefas ou a tecnologia. Inspirada em sistemas de engenharia. Autoridade centralizada. Linhas claras de autoridade. Especialização e competência técnica. Acentuada divisão do trabalho. Confiança nas regras e nos regulamentos. Clara separação entre linha e staff.	Trata a organização como grupos de pessoas. Enfatiza as pessoas. Inspirada em sistemas de psicologia. Delegação de autoridade. Autonomia do empregado. Confiança e abertura. Ênfase nas relações entre as pessoas. Confiança nas pessoas. Dinâmica grupal e interpessoal.

Fonte: Adaptado de: Charles Perrow, apud Fred Luthans. "The Short and Glorious History of Organizational Theory", in Contemporary Readings in Organizational Behavior, 1977, p. 106.

Através das experiências coordenadas por Elton Mayo (1880-1949), cientista social australiano, professor e diretor do Centro de Pesquisas Sociais da "*Harvard School of Business Administration*", realizadas a partir de 1927 na fábrica de equipamentos e componentes telefônicos da "*Western Electric Company*", situada em Chicago, no bairro de Hawthorne, foi permitido o delineamento dos princípios básicos da Abordagem Humanista.

A Experiência de Hawthorne, como ficou conhecida, foi constituída de quatro fases de pesquisa envolvendo: um grupo experimental, um de controle, fases de observações e entrevistas e, entre outras análises, proporcionou os princípios básicos da Escola das Relações Humanas e daí a importância dela, como um benefício produtivo grupal. Complementando, as experiências de Hawthorne levaram a conclusões que colocaram em cheque as formulações da Abordagem Clássica e da Administração Científica, pois derrubavam por terra a preponderância dos fatores fisiológicos sobre os psicológicos.

Segundo Bendix e Fisher (1971), para Mayo, a conduta do homem na sociedade é determinada basicamente pela tradição, a qual designa o seu papel no grupo. O comportamento tradicional é visto sob a ótica de uma existência de um sentido de "função social" do indivíduo. Para ele, o conflito é uma chaga social e a cooperação é o bem-estar social, exceto as formas de cooperação apoiadas por meios políticos, como as negociações coletivas, que na verdade não são cooperação, mas apenas substitutos artificiais.

A cooperação, quando é assegurada, integra os objetivos individuais aos coletivos. Os administradores industriais devem organizar essa cooperação, pois os

operários apenas cooperam quando aceitam os objetivos da administração. Assim, quando cada indivíduo possui o senso de função social e responsabilidade, a sociedade torna-se um organismo social sadio.

Essas conclusões podem ser resumidas da seguinte forma: é a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e de eficiência e não sua capacidade de executar corretamente os movimentos dentro de um tempo pré-determinado; o comportamento do indivíduo se apóia no comportamento do grupo.

O grupo estabelece métodos para manter o respeito pelas suas atitudes. Como exemplo, quem produzisse em ritmo muito rápido era tratado com críticas e apelidos como forma de desaprovação do grupo; a existência de uma organização informal composta por grupos sociais informais, os quais constituem a estrutura humana da empresa e relações humanas são as atitudes e ações desenvolvidas pelas interações entre pessoas e grupos.

Após os cinco anos de experiências em Hawthorne, Mayo passa a adotar os seguintes pontos de vista: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário reage como membro de um grupo e não como indivíduo isolado; a organização eficiente é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas não forem descobertas, localizadas e satisfeitas; as relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social.

Resumindo o que foi até aqui exposto após as conclusões da Experiência de Hawthorne, temos, segundo Etzioni (1967, p. 54 – 64):

- O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, mas por normas sociais e expectativas grupais.
- O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo.
- As pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e participação, não importando somente as recompensas materiais, mas sim, as sanções sociais.
- A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura, nem sempre coincide com a organização formal, ou seja, com as normas ou propósitos definidos pela empresa.
- As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos, sendo que cada pessoa tem personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras
- com quem mantém contatos e é igualmente influenciada por outras.

- A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho, sendo que o conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos monótonos afetam negativamente a atitude e o comportamento do trabalhador, reduzindo sua satisfação e eficiência.

A partir das conclusões de Mayo, percebe-se a importância de melhorar o relacionamento social dos funcionários, verificando o nível de satisfação dos mesmos, pois esse fator, segundo Robbins (1998), influi na qualidade da produção. O autor argumenta que há necessidade de melhorar as relações pessoais de modo que propicie a sua participação, fato que gera maior motivação e, conseqüentemente, aumento de produtividade. A falta de um bom relacionamento prejudica a comunicação, além de poder causar conflitos.

Outros estudiosos que colaboraram com a abordagem humanista no sentido das relações sociais e psicológicas foram: Mary Parker Follet (1868-1933), Kurt Lewin (1890-1947), Herbert Alexander Simon (1945), Abraham H. Maslow (1908-1970), Frederick Herzberg (1959) e Douglas M. McGregor (1960) e suas idéias irão influenciar, sobremaneira, as escolas seguintes da Administração: escola comportamental ou behaviorista, escola do desenvolvimento organizacional e outras.

2.5.1 Mary Parker Follet

Mary Parker Follet (1868-1933), cientista social, apesar da relevância de seu trabalho, não despertou o interesse da comunidade administrativa da época, primeiro, por ser mulher e porque suas teorias não interessaram para a ocasião. Em seus estudos contrapôs-se às teorias apresentadas anteriormente e baseou-se, sobretudo, no trabalho social e no estudo das pessoas como componente central das organizações. Follet foi pioneira na introdução da psicologia no comércio, indústria e governo (FARIAS, 2000).

Follet também explorou os conceitos de gestão do conflito e de aprendizagem das técnicas de liderança. Uma das suas melhores concepções foi a 'Lei da Situação', na qual afirmava que uma pessoa não deve dar ordens a outra pessoa, mas ambas devem concordar e receber ordens da situação. Com essa idéia a cientista contrariava as teorias de Taylor e Fayol quanto aos conceitos de

autoridade, responsabilidade e liderança. O seu trabalho e as suas teorias voltariam a aparecer mais tarde, considerando-se que estaria muito avançada para a época em que viveu.

Kennedy (2000), expõe que Follet foi o elo de ligação entre a Administração Científica e a Teoria das Relações Humanas, influenciando toda uma geração de psicólogos que investigaram a atuação do trabalhador na organização, entre eles: Elton Mayo e Kurt Lewin.

Concluindo, apesar da teoria da administração científica ter previsto tais melhorias na condição de vida da sociedade, onde ganhavam: a empresa, que tinha maior lucro; os trabalhadores, que eram bem remunerados; os consumidores, com a redução do preço de mercado dos produtos, a generalização de sua ciência previu os movimentos humanos como absolutamente mecânicos, não levando em conta as variáveis psicológica e social. Essa falha de Taylor foi o fundamento da Escola de Relações Humanas, a qual dá seqüência à ciência da administração.

2.5.2 Hierarquia das necessidades de Maslow

Na década de 50, Abraham Maslow, psicólogo da linha humanista, procurou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de *hierarquia das necessidades humanas* (MASLOW apud HERSEY & BLANCHARD, 1986). De acordo com essa teoria o ser humano está motivado por certo número de necessidades básicas que abrangem todas as espécies, quer dizer, urgências aparentemente imutáveis e de origem genética ou instintiva (MOSQUEIRA, 1982 apud SANTOS, 1991).

Conforme demonstrado na Figura 1, à medida que essas necessidades vão sendo atendidas, a próxima torna-se dominante. A teoria sugere que embora nenhuma necessidade seja totalmente satisfeita, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso identificar em qual necessidade a pessoa se encontra no momento (BARROS NETO, 2006).

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes:

- Comportamento ilógico ou sem normalidade;
- Agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida;
- Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios e digestivos;
- Falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;
- Passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Seguindo a linha de pensamento de Maslow, temos:

- **Necessidades fisiológicas:** aparecem na base da pirâmide e são básicas para a sobrevivência, como alimento, repouso e reprodução. Para satisfazer essas necessidades as empresas oferecem: refeições, horários adequados, intervalos de descanso, transporte; remuneração adequada para satisfação das necessidades básicas etc.

Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podemos, então, caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome (MASLOW, 1975, p. 342).

- **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível da pirâmide. Trata-se da autopreservação, ou seja, de evitar o perigo físico, evitar a privação das necessidades fisiológicas, buscar a estabilidade. Visando minimizar essas necessidades, as empresas costumam oferecer seguro de vida e de acidentes, planos de saúde e cursos de preparação para a aposentadoria; políticas internas estáveis e ambiente de trabalho bem estruturado.
- **Necessidades afetivo-sociais:** A sensação de pertencer a um grupo, de ser amado e aceito pelos outros leva o ser humano para agrupamentos no seu local de trabalho, na sua igreja, na sua família, no seu clube ou na sua torcida. Exemplo: interação com colegas, chefia e subordinados elevada. Política, religião e torcida são os grupos modernos.



Figura 3 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: <http://www.conexaorh.com.br/images/piramide.gif>

- **Necessidades de auto-estima:** passam por duas fases, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros quanto à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos, isto é, nossa competência. À empresa cabe reconhecer os esforços do trabalhador através de elogios, promoções, premiação (não necessariamente com dinheiro)etc. Dessas necessidades, podemos citar: a necessidade de obter uma posição de comando e de responsabilidades ou uma promoção, de evoluir acima da média, de ser sempre convidado e bem-vindo, de prestar auxílio e socorro, de ser lembrado para conselhos e orientações, de ser reputado por decisões sensatas e corretas e de granjear respeito e notoriedade (RICHERS, 1985).
- **Necessidades de auto-realização:** são necessidades de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar plenamente o seu potencial. Essa tendência pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. O aparecimento desta necessidade supõe que as anteriores estejam satisfeitas e, diferentemente das outras necessidades, não se extingue pela plena saciação. As empresas podem atender a satisfação destas necessidades

possibilitando ao trabalhador o uso de sua criatividade, da liberdade de expressão ou de trabalhar naquilo que gosta.

Estes sentimentos e emoções conduzem as pessoas à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para estabelecer o equilíbrio interno. Uma vez satisfeitas estas necessidades, elas abandonam essas preocupações e passam a se preocupar com outras coisas.

2.5.3 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

HERZBERG (1997), defende sua teoria da motivação baseada nas atitudes e motivações dos funcionários no ambiente de trabalho, sustentando que o comportamento humano depende de dois fatores básicos: fatores higiênicos e motivacionais. O resultado de sua pesquisa foi descrito em três obras, Conforme Coradi (1985, p. 142):

No primeiro livro, Herzberg faz uma revisão e sistematização dos últimos cinquenta anos sobre atitudes no trabalho; no segundo, descreve uma pesquisa original, que *gera uma nova hipótese sobre motivação no trabalho*; em *Work and Nature of Man*, o seu terceiro livro, Herzberg expande suas hipóteses para o que chama uma “Teoria Geral do Trabalho e da Natureza do Homem”. Esse terceiro estudo é fruto de participação e observação de um grande número de programas de gestão empresarial vividos nos Estados Unidos e Europa.

A pesquisa de Herzberg foi desenvolvida com base de coleta de dados obtidos por meio de entrevistas aplicadas a 715 indivíduos, entre os quais se encontravam cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos e montadoras diaristas. Envolveu-se, então, toda a organização em seus diferentes níveis, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho, tanto no atual, como também em um outro qualquer.

A partir desses dados descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão

ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos.

Essa descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendida como satisfação, mas nenhuma insatisfação (BERGAMINI, 1997).

Para Herzberg, o homem deve ser totalmente avaliado ou avaliado em sua essência, pela realização e pelo desenvolvimento pessoal. A principal característica dessa teoria é a existência de um contínuo entre a satisfação e a insatisfação.

Conforme exposto no Quadro 3, os fatores higiênicos referem-se às condições ambientais que envolvem o indivíduo no trabalho, como: condições gerais de trabalho, conforto, política da empresa, supervisão direta e salário, tendo origem instintiva. Esses fatores precisam ser constantemente satisfeitos, já que sua satisfação só é considerada por um curto espaço de tempo, uma vez que a partir do momento que os indivíduos vêm essa situação satisfeita, passam a incorporá-la como normal. Já os fatores motivacionais são baseados no conteúdo do cargo, nas tarefas e nos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Tais fatores são baseados na necessidade de crescimento psicológico, tendo como características: a realização profissional, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si e a responsabilidade.

Quadro 3 - Fatores Higiênicos e Motivadores, segundo Herzberg

Fatores que previnem a insatisfação	Fatores que geram satisfação
Higiênicos	Motivadores
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com Pares,, com Supervisor e com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Companhia	Desenvolvimento

Fonte: HERING, 1996

- **Fatores Higiênicos** (extrínsecos) são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e englobam as condições físicas e ambientais de trabalho e que fogem ao seu controle. São exemplos deles: salários e benefícios sociais; tipo de chefia e ; políticas da empresa supervisão recebida; oportunidades existentes e diretrizes organizacionais (CHIAVENATO, 1999).

O pensamento anterior considerava o trabalho como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para a sua realização ou, por outro lado, punições (negativos) pela não realização. Contudo, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação.

- **Fatores Motivacionais** (intrínsecos) são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada e deveres relacionados com o cargo em si, sendo portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização. Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, provocam ausência de satisfação.

Em resumo, a teoria de Herzberg afirma que:

- 1) A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores 'motivadores'.
- 2) A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores 'higiênicos' (CHIAVENATO, 1999).

2.5.4 Abordagem de McClelland

David McClelland, em seus estudos conhecidos como a Teoria da Motivação pelo Êxito e/ou Medo ou Teoria das necessidades adquiridas, destacou três motivos (necessidades) que orientam a dinâmica do comportamento humano, adquiridas socialmente:

- a) Necessidade de Realização: Necessidade de êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência; pessoas orientadas para tarefas; apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao completá-los; determinam metas realistas e monitoram seu progresso em direção a elas.
- b) Necessidade de afiliação: desejam estabelecer e desenvolver relacionamentos pessoais próximos e pertencer a grupos; Necessidade de relacionamentos calorosos, cordiais e afetuosos com outros indivíduos; cultivam a cordialidade e afeto em suas relações, estimam o trabalho em equipe mais do que o individual.
- c) Necessidade ou motivo de poder: Caracteriza-se pelo forte desejo de dominar e controlar, chefiar, influenciar e manter impacto sobre outras pessoas; apresenta-se manifestamente relacionada com os meios políticos usados para realizar fins econômicos ou outros (RAE, 2002).

Cada indivíduo apresenta níveis diferentes dessas necessidades, mas nunca a inexistência de qualquer uma delas, em especial o da realização, caracterizada pela motivação pelo êxito, aprendido inicialmente na infância. Assim, uma delas sempre predomina denotando um padrão de comportamento.

Esses motivos têm afinidade íntima à solução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso, utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que distinguirá o estilo da pessoa.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente. McClelland obteve, no entanto, reconhecimento, à medida que suas idéias têm auxiliado

largamente para a definição de *Clima Organizacional* (Escala para Avaliação do Clima Organizacional), como sendo um fator que aumenta a eficácia da entidade, na proporção em que contribui para o alinhamento dos interesses individuais aos da organização.

2.5.5 Teoria ERG de Alderfer

A Teoria ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) foi proposta por Clayton Alderfer e também defende que a motivação pode ser obtida através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas ao contrário dos cinco níveis propostos por Maslow, Alderfer defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por via de agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento.

Necessidade de Existência (*Existence*): compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, os desejos de um bem-estar material e físico que são satisfeitos através de comida, água, ar, abrigo, condições de trabalho, pagamento, etc. ;

Necessidade de Relacionamento (*Relatedness*): corresponde às necessidades sociais de Maslow, como: desejos de estabelecer e manter relações interpessoais com outras pessoas, como os companheiros, superiores, subordinados, a família e os amigos;

Necessidade de Crescimento (*Growth*): inclui as necessidades de auto-realização, como, por exemplo, o desejo de ser criativo, de prestar contribuições úteis e produtivas e de ter oportunidades de desenvolvimento pessoal, desejo de alcançar o desenvolvimento profissional, sendo satisfeitas quando o indivíduo desenvolve sua habilidade e capacidade em uma área que seja importante para ele; envolvem o desejo de auto-estima e o de auto-realização de Maslow.

A teoria ERC diverge da hierarquia de Maslow enquanto seu idealizador considera que as necessidades podem ser satisfeitas independente da ordem, sendo que as pessoas buscam a satisfação das necessidades mais concretas, caso não estejam satisfeitas com as mais abstratas (conceito de frustração regressiva).

Desta forma, esta teoria apresenta-se mais flexível e menos orientada para a autorealização em comparação com a teoria de Maslow.

2.5.6 Teorias X e Y de Mac Gregor

Com relação à motivação, Douglas McGregor através da publicação, no ano de 1960, da obra “O Lado Humano da Empresa” instituiu as teorias X e Y. Essas teorias mostram óticas opostas no ambiente organizacional com relação à satisfação de seus profissionais.

O Quadro é um resumo das duas teorias:

Quadro 4: Pressuposições das Teorias X e Y a respeito da natureza humana

TEORIA X	TEORIA Y
1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	2. O autocontrole é freqüentemente indispensável para a realização de objetivos de organização.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização.	3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
5. Para a realização de objetivos da organização a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização.	5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Fonte: CAMARGO, L.; COSTA, M.R. O Comportamento Humano nas organizações [on line].

MacGregor concluiu que os funcionários devem ser coagidos, controlados e punidos terem atitudes que os movessem para os objetivos da organização. Segundo esta teoria os indivíduos têm as seguintes características: passividade, fuga de responsabilidades, e mobilidade visando apenas o ganho como recompensa.

Nesta teoria existe uma escassez de fatores motivacionais que ocorre porque administradores que utilizam esta ferramenta não levam muito em consideração os fatores psicológicos e subjetivos do indivíduo.

Contrariando a Teoria X, a Teoria Y teoria tem como modelo o *homem realizador*, fundamentando-se na integração do indivíduo com os objetivos organizacionais. Ela é aplicada nas empresas onde estilo de direção é baseado em medidas inovadoras como:

- Descentralização das decisões e delegação de responsabilidades;
- Ampliação do cargo para maior significação do trabalho;
- Participação das decisões e administração consultiva;
- Auto-avaliação de desempenho.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos desta pesquisa, a abordagem qualitativa foi um dos instrumentos metodológicos utilizados, pois segundo Oliveira (1999, p. 116), “consiste em não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema, ainda a abordagem qualitativa seria também uma série de leituras sobre o assunto da pesquisa”. Assim, esse tipo de pesquisa propicia uma maior amplitude dos resultados coletados. Ela também se caracterizou como descritiva. Conforme Andrade (2001, p.106),

Neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Desta maneira, a presente pesquisa assumiu a forma de um estudo de caso, que, de acordo com Cervo e Bervian (1996, p. 50), “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida”.

Os dados foram levantados por intermédio de pesquisa bibliográfica na revista *Você S/A – Exame 2007*. A análise dos dados foi feita de forma estatística descritiva, com base nos dados levantados das reportagens. Esses dados foram comparados aos fatores motivacionais da Teoria de Maslow para responder à questão da pesquisa.

Criado em 1997, o guia *As Melhores Empresas Para Você Trabalhar* foi inspirado no livro do consultor norte-americano Robert Levering "*The Best Companies to Work for in America*". A metodologia e a coordenação técnica são feitas por dois especialistas brasileiros em recursos humanos: os professores Joel Dutra e André Fischer, da Fundação Instituto de Administração (FIA), ligada à Universidade de São Paulo (USP). Ambos têm mais de 20 anos de experiência como professores, consultores e pesquisadores do tema gestão de pessoas.

A pesquisa realizada há 11 anos sobre o ambiente de trabalho e as práticas de RH das empresas brasileiras pela Revista *Você S/A – Exame 2007* lista as 150

melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Feita por amostragem, avalia a percepção dos empregados em relação a quatro categorias:

- **Identidade** - esse indicador vai abordar a relação das pessoas com a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia;
- **Satisfação/motivação** - aqui, a idéia é ver o que eles sentem em relação ao que fazem, à remuneração, aos processos de gestão de pessoas e ao ambiente;
- **Liderança** - com este indicador, avalia-se a capacidade dos chefes de liderar, de inspirar e de serem justos com seus subordinados;
- **Desenvolvimento/aprendizado** - este indicador foi criado para avaliar as oportunidades que as pessoas têm no trabalho e o que a empresa faz em termos de educação corporativa.

A empresa também avalia seu próprio desempenho quanto a itens como estratégia e gestão, liderança, políticas e práticas e cidadania empresarial. Para a realização da pesquisa e levantamento de dados, são seguidos os seguintes passos (VOCÊ S/A, 2007):

- 1 – as empresas se inscrevem, gratuitamente, e definem se os funcionários responderão ao questionário no papel ou pela internet;
- 2 – Os funcionários são escolhidos randonicamente por meio de um dispositivo do site.
- 3 – Outro questionário é preenchido pela empresa, no qual declara suas práticas para gerir as pessoas;
- 4 – É feita a tabulação dos dados e são definidas as empresas pré-classificadas, que devem ter um mínimo de questionários respondidos e mais de 74% de aprovação do time. Para que uma empresa concorra, há um detalhe:

O que faz uma empresa ser a melhor da área em que atua? São dois os fatores que contam. O IFT, que é o índice oficial das melhores empresas, e o número de concorrentes. É preciso haver, no mínimo, três empresas de um mesmo ramo na lista das 150 para que o setor seja citado na tabela dos melhores. Isso explica por que dos 26 setores presentes no Guia apenas 17 aparecem aqui. Por isso, não procure a campeã do Guia deste ano neste ranking. A Masa, do setor Plásticos e Borracha, está fora, apesar do IFT alto (94,72): é a única representante da área. Nesta edição, nove setores não aparecem por ter menos de três empresas entre as 150. São eles, além de Plásticos e Borracha, Atacado e Comércio Exterior, Mecânica, Bens de

Consumo, Educação, Mineração, Telecomunicações, Papel e Celulose e Confeções e Têxteis (VOCÊ S/A, 2007).

5 – As empresas selecionadas são visitadas pelos jornalistas da Você S/A e a equipe da Fundação Instituto da Administração (FIA), parceiros na metodologia da pesquisa, para constatar, *in loco*, as políticas adotadas e conversam com gerentes e funcionários do grupo operacional;

6 – A equipe responsável compara o material recebido com os dados da pesquisa com o material coletado nas visitas e são eleitas as 150 melhores do ano;

7 - A FIA gera a análise técnica dos dados O material editorial e as reportagens começam a ser preparados, focando o que há de mais eficiente no país em práticas de gestão de pessoas e ambiente de trabalho.

3.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS DAS EMPRESAS

Independente do ramo comercial de atuação, o que interessa para nossa pesquisa são os fatores motivacionais indicados pelos funcionários como importantes nas empresas. Para entrar na lista das 150 melhores, o critério é o valor do IFT. Este índice é resultado da composição da percepção dos funcionários sobre a empresa, que vale 70% na nota final; da avaliação das práticas, que tem peso de 25%; e da visita dos jornalistas, que são os 5% restantes. Para o Guia 2007 foram visitadas 220 empresas. Feitos os cálculos, as companhias são listadas em ordem decrescente do IFT — há um corte na 150ª posição. Em seguida, são separadas as dez empresas com os maiores IFTs. Para compor o ranking das dez melhores — as empresas-modelo do ano — a reordenação é feita pelo IQGP, a nota relacionada às práticas. As outras 140 empresas ficam em ordem alfabética e de tamanho: pequenas (de 100 a 500 funcionários); médias (de 501 a 1 500 funcionários) e grandes (com mais de 1 500 funcionários).

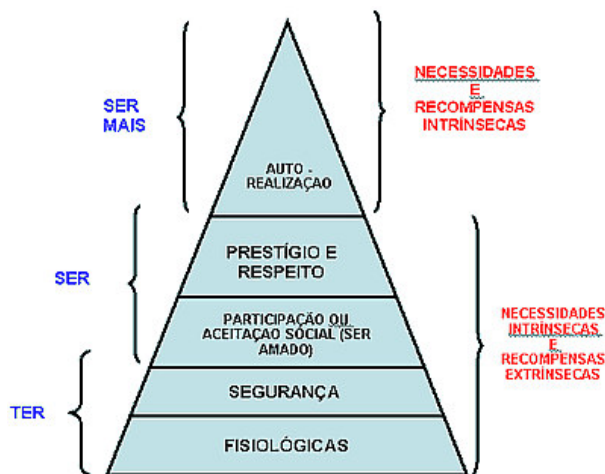
Com os dados dos fatores motivacionais listados das cinco melhores empresas em mãos queremos compará-los aos fatores motivacionais da Teoria de Motivação de Maslow e estabelecer em qual faixa da pirâmide se encontram as empresas campeãs e saber se, quanto mais alto estiver a necessidade na pirâmide,

quantas empresas tenderão a atender essas necessidades motivacionais. Desta forma, a pirâmide de Maslow será dividida em partes, de acordo com as necessidades motivacionais e, a seguir, inseridas as práticas das cinco melhores entre as empresas selecionadas pela pesquisa (Anexo 1).

No anexo 2, apresentamos a lista das empresas do Guia que têm o melhor IFT médio entre as 150, lembrando que, para estar neste ranking, o setor tem de ter no mínimo três empresas classificadas entre as 150. A que tiver o melhor Índice de Felicidade no Trabalho (IFT) ganha o primeiro lugar. Na pirâmide de estudo de caso são analisadas as primeiras colocadas no ranking geral, não sendo, como explicado anteriormente, o setor de atuação e o número de funcionários fatores preponderantes.

De acordo com o que foi exposto pela revista nos textos sobre as cinco primeiras empresas para se trabalhar no Brasil retiramos os fatores motivacionais relatados e também o ponto negativo, lembrando que, todos, positivos e negativos são vistos pelo olhar do funcionário. Para comparar esses itens com os patamares da pirâmide de Maslow, numeramos cada necessidade como:

Figura 4: As necessidades humanas na pirâmide de Maslow



Fonte: Pedrosa, 2004.

- Necessidades fisiológicas: nível 1
- Necessidades de segurança: nível 2

- Necessidades sociais: nível 3
- Necessidades de estima: nível 4
- Necessidades de auto-realização: nível 5

1) Masa da Amazônia

Eleita pela segunda vez como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, no dia da premiação o diretor-presidente da empresa, sr. Ulisses Tapajós, disse: "Para mim, os funcionários são a solução, não o problema". Com ele, subiram ao palco para receber a premiação os quatro funcionários mais antigos da casa, todos com mais de 20 anos de empresa. A idéia é que eles representassem os 946 "guerreiros" que estavam em Manaus.

Os pontos citados como motivadores pela Revista Exame foram:

- Participação dos funcionários nas sugestões de melhorias (nível 5);
- Pacote de políticas que contemplam desenvolvimento profissional, qualidade de vida e cidadania (nível 4);
- Programas de educação corporativa como pós-graduação *in company* para os gerentes, com aulas semanais (nível 4);
- Dentro da fábrica em Manaus, existe uma escola onde 70% dos funcionários obtiveram o diploma do Ensino Médio (nível 2);
- Subsídios para graduação, MBA e idiomas (nível 2);
- Chances de evoluir na carreira para quem se qualifica (nível 4);
- Promoção de um terço de seu pessoal (nível 4);
- Salas de descanso, ar condicionado, poltronas reclináveis (nível 1);
- Controle de doenças crônicas e acompanhamento à gestante (nível 2);
- Extensão de quase todos os projetos de saúde e bem-estar para familiares (nível 2);

- Funcionários engajados no programa de cidadania *Junior Achievement* dão aulas de empreendedorismo a jovens carentes (nível 3);
- ☞ Alguns funcionários ainda reclamam do calor excessivo na linha de produção da empresa (VOCÊ S/A, 2007, pp. 58 a 61).

O cidadão de hoje, em qualquer país desenvolvido do mundo, é tipicamente conhecido pelo termo empregado. Trabalha para uma instituição. Depende dela para sua subsistência. Busca nela oportunidades. É nas instituições que busca acesso a uma posição e função na sociedade, como também é nelas que procura sua satisfação e realização social. Nossa sociedade tornou-se uma sociedade de empregados. Mas nós, os empregados, somos gente.

Gente que pensa, aprende, sorri, chora, emociona, descobre, ama, odeia, produz. Somos mais do que imaginamos, por isso, não somos apenas “empregados” ou recursos; somos Fator Humano dentro das organizações, somos diferentes, porque somos pessoas. (DRUCKER, 1991, p. 13).

Da comparação entre as necessidades atendidas e as apresentadas por Maslow, mais as palavras de Drucker, podemos inferir que a empresa Masa atende a todas as necessidades de seus funcionários, o que afirma sua posição como a melhor empresa para se trabalhar no Brasil. A Masa também detém o título da melhor empresa em cidadania empresarial.

2) Alumínio Brasileiro S/A – Albras

- Programa de monitoramento de clima organizacional (nível 5);
- Programas de reconhecimento e premiação (nível 5);
- Participação nos rendimentos da empresa (nível 5);
- Oferecimento de cursos de MBA e pós-graduação in company (nível 2);
- Escola gratuita para funcionários e dependentes e bolsas de estudo para graduação (nível 2);
- A aposentadoria tem cobertura completa (nível 2);
- Previdência privada com programa de transição três anos antes da saída (nível 2);

- Plano de saúde para aposentados (nível 2);
- Programa Vida Saudável: adesão voluntária para acompanhamento médico, nutricional e psicológico e metas de melhoria nos indicadores de saúde (nível 2) (ANEXO 2);
- ☞ Funcionários mais novos reclamam que ganham menos e, os mais antigos, que estão estagnados.

A empresa Albras, que nos momentos difíceis valorizou ainda mais as pessoas, também atendeu a todos os níveis da pirâmide de Maslow e tem como visão ser até 2010 a melhor empresa do mercado mundial de alumínio.

Sua missão é produzir e entregar alumínio aos seus clientes, no mais alto padrão de qualidade e nos prazos estabelecidos, otimizando o uso de suas instalações, operando com segurança, preservando o meio ambiente e a saúde dos trabalhadores, apoiando o desenvolvimento sustentável das comunidades e buscando o desenvolvimento dos fornecedores e satisfação de seus empregados e acionistas. Isso nos leva à dedução de que os funcionários ganharão com o crescimento sustentável da empresa.

3) Serasa

- Participação nos lucros (nível 5);
- Viagem de alguns líderes com frequência para o exterior a fim de avaliar a possibilidade de novos negócios em países vizinhos (nível 5);
- Investimento na formação de seus líderes (nível 5);
- Implantação, especialmente para a alta direção, do conceito de Liderança Adaptativa (nível 5);
- Investimento na qualidade de vida dos funcionários (vacinação contra a gripe, controle de colesterol e pressão, campanha antitabagismo (nível 3)
- Café da manhã com a alta direção e os funcionários (4)
- Há empréstimos de emergência sem juros (4)

- Programas visam ao desenvolvimento das lideranças: programação neurolingüística e programas de coaching (nível 5);
- Oferecimento de melhores oportunidades de carreira para os executivos (nível 5);
- Oportunidades de carreira para mulheres (nível 5);
- 70% de bolsa para estudar inglês (nível 5);
- Para graduação, eles pagam cerca de 140 reais por mês. O restante é bancado pela empresa (nível 5);
- Acesso à biblioteca da Serasa, que conta com um acervo de mais de 5 000 títulos, entre livros, teses, Cds (nível 5).
- Algumas áreas que estavam fora da sede ficam agora no prédio, o que gera reclamação de falta de espaço em alguns setores (VOCÊ S/A, 2007, pp. 66 a 68).

A maior vantagem competitiva da empresa Serasa é valorizar seus funcionários, e isso é comprovado pela política de recrutamento interno. A empresa é detentora de 3 títulos: a melhor liderança, a melhor empresa para as mulheres trabalharem e a melhor para executivos.

Nos últimos dois anos a companhia vem crescendo a uma média de 20% ao ano (em vendas). Com isso, a participação nos lucros dada a seu pessoal tem sido de cerca de 2,5 salários.

4) Landis+Gyr

- 44% dos 336 funcionários da empresa acumulam mais de 10 anos de casa (nível 5);
- Retenção de talentos (nível 5);
- Programas de desenvolvimento, bons benefícios e procedimentos já consolidados (nível 5);
- Participação nos resultados financeiros da empresa (nível 5);

- Bolsas de estudos para funcionários e filhos (nível 5);
 - Transporte e alimentação por conta da empresa (nível 5);
 - Planos de saúde e odontológico (nível 5);
 - Desconto em medicamentos (nível 5);
 - Creche subsidiada (nível 5);
 - Assistência psicológica para casos de alcoolismo e morte na família (nível 5);
 - Plano de previdência privada (nível 5);
- ☞ Os critérios de promoção e o processo de avaliação de desempenho ainda não estão suficientemente sistematizados.

5) No momento em que uma empresa tem 44% dos 336 funcionários com mais de dez anos de casa, essa longevidade é um bom indicativo da capacidade da empresa de promover o bem-estar entre os funcionários e reter talentos. O diretor-geral da empresa, Álvaro Dias Júnior, faz questão de esclarecer os detalhes em reuniões trimestrais com os funcionários e, com isso o objetivo é assegurar o bem-estar deles. A prioridade fica clara no texto que define a visão da Landis+Gyr, que começa com essa frase: “Ser reconhecida pelo mercado como uma empresa ambiental e socialmente responsável”. **Volvo**

- Equipe médica com diferentes especialistas dentro da fábrica em tempo integral (nível 5);
- Planos de saúde e odontológico extensivos aos familiares (nível 5);
- Desconto de 70% na compra de medicamentos, óculos e lentes de contato (nível 5);
- Programa de combate ao estresse, tabagismo, obesidade e dependência química (nível 5);
- Atividades de lazer e esporte em associação ao lado da fábrica;
- Padrão salarial 20% acima do mercado (nível 5);
- Participação nos resultados (nível 5);

- Planejamento para desenvolvimento de carreira (nível 5);
- Bolsa de estudo de 50% para cursos de qualquer nível e 70% para cursos de idiomas (nível 5);
- Bolsas específicas para o estudo de filosofia, metafísica e literatura (nível 5);
- Funcionários identificados como lideranças têm o Programa de Desenvolvimento da Liderança Volvo (PDLV), que inclui gestão de pessoas, gestão empresarial, gestão de negócio Volvo e qualidade de vida (nível 5);
- ☞ Equilíbrio entre obtenção de metas e qualidade de vida ainda não foi alcançado por muitos gestores.

A política de relacionamento com os colaboradores se baseia no chamado Volvo Way, conjunto de conceitos que estabelece claramente os valores que devem ser adotados por quem pretende fazer carreira ali. Esses parâmetros foram a base para a criação, em outubro do ano passado, do Comitê de Ética, formado por integrantes dos principais setores. Trata-se de um canal para esclarecer dúvidas e receber denúncias de descumprimento do Manual de Conduta. A comunicação interna é um ponto forte da Volvo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho que usava métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter. Essa fase ficou conhecida como Escola Clássica da administração e tinha por princípio que os operários eram “máquinas” que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de produção de um operário normal. A eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira.

Com o levantamento das necessidades motivacionais das cinco melhores empresas apontadas pelo Guia 2007 da Revista Você S/A – Exame pudemos constatar que a teoria de Maslow é pertinente em todos os casos e mostra que qualquer empresa pode ser, ou se transformar, em um excelente lugar para se trabalhar.

Funcionários comprometidos com a empresa esperam dela valorização e reconhecimento; política de premiação clara e participação nos lucros; salários compatíveis com o grau de responsabilidade; treinamentos constantes para atualização da função; crescimento e desenvolvimento profissional; participação na tomada de decisões; ser ouvido e ser respeitado; segurança e qualidade de vida; salários e benefícios; segurança e confiança na gestão, todos esses fatores motivacionais contemplados nas necessidades da Pirâmide de Maslow.

Quando suas necessidades estão satisfeitas, os funcionários devolvem à empresa a sua satisfação em forma de empenho para alcançar metas e objetivos; colaboração para o avanço da produtividade; excelência no atendimento; espírito de equipe; comportamento ético; atitudes positivas e busca permanente de novas capacitações; orgulho do trabalho e da empresa, clareza e abertura na comunicação interna; camaradagem no ambiente de trabalho e treinamento e desenvolvimento; segurança e confiança na gestão; orgulho do trabalho e da empresa; inovação no sistema de trabalho.

No mesmo guia temos as 150 empresas divididas por porte: pequenas, médias e grandes, inclusive com a participação de uma empresa estatal, afirmando que a origem do capital não é o problema, mas como ele é trabalhado dentro da empresa. Isso também demonstra que a qualidade do ambiente de trabalho é independente do tamanho da empresa ou do setor em que atua.

Particularmente nesta pesquisa abordamos somente empresas brasileiras, mas, conforme foi dito em capítulo anterior, a globalização está rompendo fronteiras, o que nos leva a concluir que um programa de motivação independe do país onde a empresa tem as operações.

Apesar de não terem sido visto com detalhes, fatores como o estilo gerencial e o tempo de vida da empresa não são desculpas para a empresa não adotar medidas que as torne digna de bom ambiente de trabalho. Então, do que depende? Depende de um ambiente de confiança que gere mais produtividade e mais inovação, que finalmente leve a melhores resultados para a empresa.

O fato de a motivação ser individual, ou seja, variar de pessoa para pessoa não permitirá que as empresas contentem todos os funcionários de uma mesma maneira, mas, a pesquisa deixou claro que um bom pacote de benefícios motiva a maioria das pessoas.

No guia da revista Exame das 150 melhores empresas para se trabalhar (eleitas pelos próprios funcionários) verificamos que as empresas eleitas têm pacotes muito bons de benefícios aos trabalhadores, e, outro fator a considerar é que, os fatores básicos das necessidades fisiológicas devem ter sido alcançados, para o sucesso dos programas de motivação mais altos na pirâmide de Maslow.

A partir dos dados obtidos com a pesquisa, podemos afirmar que as cinco empresas selecionadas empregam em suas políticas a chamada remuneração total, que consiste em três elementos básicos: pagamento em termos de salário; benefícios, como por exemplo, assistência médica e fundos de pensão, férias, dentre outros “indiretos”; e recompensas, não monetárias como: reconhecimento, condições de trabalho e elogios (BOWDITCH; BUONO, 1997).

Diante de tudo isso vemos que motivar é muito difícil, mas é possível fazer programas de motivação, desde que se respeite a individualidade dos funcionários e que todos sejam contemplados em pelo menos em algumas de suas necessidades,

com programas que mexam em todas as áreas: nos salários, promoções, cargos, responsabilidades, interdependência, criando uma cultura organizacional onde ganham funcionários e empresa.

Concluimos esta pesquisa afirmando que os fatores motivacionais descritos na Pirâmide de Maslow são atuais e pertinentes, uma vez que as cinco melhores empresas para se trabalhar no Brasil lançam mão desses recursos para manter os seus colaboradores, com nível de motivação excelente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da Administração**: curso compacto. São Paulo: QualityMark, 2006.

BENDIX, Reinhard. ; FISHER, Lloyd H.. As Perspectivas de Elton Mayo. In A. ITZIONI, Amitai (org), **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

CAVALCANTI, M. Carpilovsky; LUND, Myriam; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e motivação**. FGV Editora, 2005.

CERVO, Amado; BERVIAN, Luiz; ALCINO, Pedro. **Metodologia Científica**. Makron Books do Brasil, 1996. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto . **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Campus, 2001.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1993.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CAMARGO, L.iciane de.; COSTA, Maciani Rufino da. **O Comportamento Humano nas organizações**. Disponível em: [dahttp://maciani.costa.vilabol.uol.com.br/](http://maciani.costa.vilabol.uol.com.br/). Acesso em 20/06/2007.

EREZ, M. A culture-based model of work motivation. In: EARLY, C.; EREZ, M. (Eds.). **New perspectives on international industrial/ organizational psychology**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

FARIAS, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Globo, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

KENNEDY, Carol. **O guia dos gurus do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

LUTHANS Fred. The Short and Glorious History of Organizational Theory, In **Contemporary Readings in Organizational Behavior**, 1977, p.106.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KUAZAQUI, Edmir; TANAKA, Luiz Carlos Takeshi. **Marketing e gestão estratégica de serviços em saúde**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HERSEY & BLANCHARD. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MASLOW, A. A. **Introdução à psicologia do ser**. Tradução Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Eldorado, 1975.

SANTOS, M. L. C. **Fatores motivacionais e suas influências no comportamento humano**. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Pará, João Pessoa, 1991.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill, 1991.

PEDROSA, Ricardo. **O Ato da Venda segundo Maslow**. Quem Diria? Disponível em: <http://www.gentteficaz.com.br/1artigos13.asp>. Acesso em 10/06/2007.

PIRÂMIDE DE MASLOW. Disponível em: <http://www.conexaorh.com.br/images/piramide.gif>. Acesso em 20/06/2007.

RANGEL, Alexandre. **Cliente interno: o mexilhão**. São Paulo: Marcos Cobra, 1994.

RAE - Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**, São Paulo, ©2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/artigos/1203.pdf>. Acesso em: 07/04/2007.

REVISTA VIDA SAUDÁVEL, nov.2007. Ano III. n.10. Novembro de 2007. **Albrás**.

REVISTA VOCÊ S/A EXAME. Edição Especial 2007. **As 150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Editora Abril, 2007.

RICHERS RAIMAR 1985. **O que é marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RIOUX, J. P. **A revolução industrial: 1780 – 1880**. São Paulo: Pioneira, 1975.

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

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1998.

ANEXO 1

AS 10 PRIMEIRAS COLOCADAS

1	<p>Masa Ela é modelo de gestão A Masa, primeira bicampeã do Guia, é líder quando o assunto é cidadania empresarial e valorização de pessoas</p>
2	<p>Albras Equipe feliz e motivada Entrosamento entre líderes e subordinados faz da Albras um exemplo de ambiente amigável e transparente</p>
3	<p>Serasa Rumos na ponta da língua Companhia é top em liderança, oportunidade de carreira para executivos e a melhor para as mulheres trabalharem</p>
4	<p>Landis+Gyr As melhorias não param Capacidade de reter talentos e promover o bem-estar dos funcionários é sinal de maturidade por aqui</p>
5	<p>Volvo Saúde em primeiro lugar Com equipe médica à disposição, programas preventivos e lazer por perto todos trabalham felizes na Volvo</p>
6	<p>Arvin Meritor Referência internacional Empresa é destaque na categoria Estratégia e Gestão e se tornou modelo de excelência para outras unidades</p>
7	<p>Promon Aqui, todo mundo é dono Maior parte dos funcionários é acionista e recebe ações da empresa como parte dos benefícios</p>
8	<p>Chemtech Oportunidade é a palavra-chave Desenvolvimento profissional, com programas de mentoria para todos os colaboradores, é regra na companhia</p>
9	<p>Caterpillar Crescimento à vista Desenvolvimento de carreira e incentivos profissionais são pontos fortes apontado pelos colaboradores</p>
10	<p>Hoken O ambiente é o melhor Na Hoken, os funcionários se sentem em casa. O acolhimento e a integração são os destaques da empresa</p>

ANEXO 2

A EMPRESA MASA DA AMAZÔNIA

Masa da Amazônia (sucessora da Multibrás) é a primeira empresa da Região Norte a ampliar o período da licença-maternidade de quatro para seis meses. A iniciativa, que está prevista no programa de qualidade de vida da empresa, quer proporcionar às mães o acompanhamento no desenvolvimento de seu filho em um período maior e o atendimento à necessidade da criança quanto ao consumo do leite materno.

Por ações como esta, a Masa vem aumentando o nível de satisfação dos trabalhadores, comprovada por pesquisas de opinião realizadas entre os colaboradores que levaram a Masa, em 2005, a figurar na lista das dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil, segundo a revista Exame, e nas cem melhores empresas para se trabalhar na América Latina, de acordo com o Great Place to Work Institute, além de ter conquistado o reconhecimento como empresa mais empreendedora também pela revista Exame.

Com iniciativas destinadas para valorizar o bem-estar e orientações sobre como manter e garantir os bons indicadores de saúde, o programa de qualidade de vida, que tem participação voluntária dos funcionários, vem ganhando cada vez mais adeptos e já tem previsões de ampliação para 2007, conforme o diretor presidente da empresa, Ulisses Tapajós Neto.

“Mesmo sem ter completado um ano, a diminuição do índice de ausências já é um dos resultados mais expressivos do programa, além da satisfação dos colaboradores. Eles ficam felizes em trabalhar em uma empresa que se preocupa com eles”, afirmou a enfermeira responsável pelo programa, Salete Lima.

A Masa, atualmente, proporciona aos seus funcionários -cerca de 950 profissionais- atividades de prevenção a doenças e de combate ao estresse. Duas salas de repouso permitem que os colaboradores descansem nos intervalos das refeições. Para relaxar, podem se submeter a uma massagem anti-estresse, que alivia a tensão e as dores musculares, reduz o cansaço físico e mental e aumenta a resistência imunológica.

Cuidados com a saúde são observados pela empresa

A imunização contra doenças como tétano, febre amarela, rubéola e gripe também contribui para a redução das faltas dos colaboradores. Além disso, é feito o controle de hipertensos e diabéticos, com ações de prevenção, identificação e acompanhamento das pessoas com potencial para desenvolver essas doenças. “Queremos ampliar as ações no campo da prevenção, para evitar que cresça o número de colaboradores hipertensos e diabéticos”, explicou a enfermeira Salete.

Todos os dias, a cada início de turno, sete minutos de atividades físicas ajudam a preparar os funcionários para o trabalho. As atividades, envolvendo todos os setores da empresa, são orientadas por professores de educação física vinculados ao Sesi (Serviço Social da Indústria).

Saúde da mulher

Com aproximadamente 300 mulheres entre os colaboradores, o que representa em

torno de 30% do total, a Masa da Amazônia desenvolve ações específicas para este grupo. Dentre elas, o Programa de Saúde da Mulher, com orientação sobre prevenção de câncer de mama e de útero, entrega da Agenda da Mulher para o controle da saúde feminina e coleta de material para exame preventivo.

As grávidas participam do Programa de Orientação a Gestantes, que tem como principal objetivo a orientação em relação aos aspectos da gravidez e ao desenvolvimento do bebê. São realizados ciclos de palestras promovidos por uma equipe multidisciplinar, composta por médicos, enfermeiros, nutricionistas e psicólogos. Nos encontros, são abordados temas como cuidados básicos durante a gravidez, alimentação, direitos e benefícios da grávida, aleitamento materno, hora do parto e cuidados com o recém-nascido.

O Programa de Orientação a Gestantes oferece ainda orientação no pré-natal, kit para gestante, realização de festa de Chá de Bebê para 50 convidados, direito a internação em apartamento e visita do líder à colaboradora após o nascimento do bebê.

Controle da obesidade

O Programa de Controle da Obesidade é um dos mais procurados pelos colaboradores da Masa, de acordo com Salete. “Este é um dos programas que deve ser ampliado no ano que vem, porque já temos muitas pessoas aguardando para participar”, afirmou a enfermeira da Masa.

Os colaboradores com sobrepeso e obesidade são acompanhados por profissionais da área de saúde e nutrição, que os orienta quanto às medidas a serem tomadas para a redução de peso e melhoria da qualidade de vida.

O programa inclui acompanhamento feito por profissional de educação física, subsídio em academia e um acompanhamento semanal do peso.

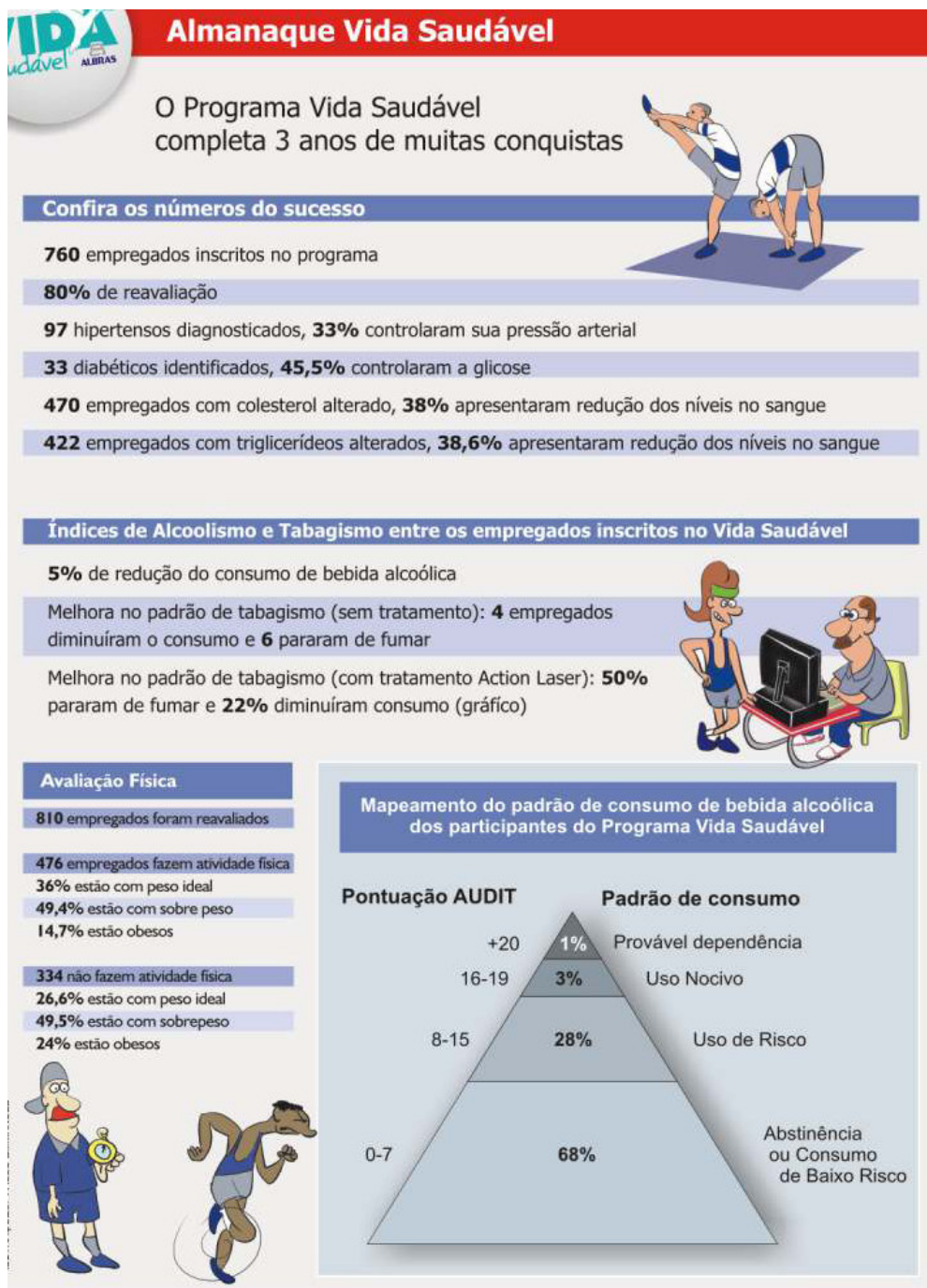
Ênfase no social

A Masa da Amazônia vem firmando-se como referência nacional de empreendedorismo, gestão e responsabilidade social. A empresa é sucessora da Multibrás da Amazônia, que teve, em outubro de 2005, o poder acionário transferido para o grupo multinacional Flextronics, fortalecendo ainda mais seus investimentos e a valorização dos colaboradores.

A Flextronics é líder mundial em design industrial, na fabricação de produtos eletrônicos, componentes plásticos, equipamentos de telecomunicações e atividades de logística. Presente em cerca de 30 países, e no Brasil desde 1998, atende a empresas como Motorola, Microsoft, Hewlett-Packard, Sony Ericsson, Nokia e Xerox. Ao adquirir a Masa da Amazônia, o grupo passou a atuar no segmento de plásticos no mercado brasileiro, ampliando seu portfólio de produtos no país.

ANEXO 3

A EMPRESA ALBRAS



Fonte: Revista Vida Saudável, nov.2007.