

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA

AYLTON JOSÉ DE MELO

TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO: Um estudo sobre suas
Vantagens em um contexto organizacional.

RUBIATABA-GO

2004

AYLTON JOSÉ DE MELO



TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO: Um estudo sobre suas
Vantagens em um contexto organizacional.

Trabalho de conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Ciências e
Educação de Rubiataba como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração com
Habilitação em Administração Rural .

26499
Saou

Tombo nº	9366
Classif.:	A-658.3:159.942
Ex.:	1 AYLTON MELO
	2004
Origem:	d
Data:	20.12.04

Orientador: Professor Enoc Barros da
Silva.

Rubiataba - Goiás

2004


Motivaco prof.
Rec. humano

FOLHA DE AVALIAÇÃO

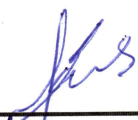
Examinada em 12/12/2004



Professor: Serigne Ababacar Cisse Ba



Professor: Marco Antonio de Carvalho



Professor: Enoc Barros da Silva
(Orientador)

RUBIATABA
GOIÁS – BRASIL
2004

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra primeiramente a DEUS por ter me concedido a oportunidade e todas as condições necessárias de concluir este curso. A minha esposa e meus filhos pela compreensão da minha ausência no lar e pela valiosa colaboração no dia-a-dia. Aos meus pais que muito me incentivaram nesse grande desafio.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos de forma especial ao meu orientador Professor Enoc Barros da Silva pela valiosa contribuição na confecção desta obra. Aos demais professores da FACER pela dedicação e responsabilidade com que ministraram suas aulas, contribuindo de forma significativa para meu aprendizado.

SUMÁRIO

RESUMO

INTRODUÇÃO

OBJETIVOS

1 RETROSPECTO HISTÓRICO	09
1.1 A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	09
2 O TREINAMENTO ORGANIZACIONAL	13
2.1 TREINANDO A EQUIPE DE TRABALHO	13
2.2 AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.....	14
2.3 TREINAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA.....	15
2.4 CURSOS BÁSICOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS.....	18
2.5 O TREINAMENTO COMO FATOR DE SUCESSO EMPRESARIAL.....	20
3 MOTIVAÇÃO	23
3.1 A MOTIVAÇÃO NA EMPRESA.....	23
3.2 CONCEITO.....	25
3.3 COMPORTAMENTO MOTIVADO x NÃO MOTIVADO	27
3.4 MOTIVAÇÃO E TRABALHO.....	34
3.5 OS FATORES MOTIVADORES DO TRABALHO	36
3.6 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	40
4 METODOLOGIA	46
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
6 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	56
ANEXOS	

RESUMO

A motivação e o treinamento são os principais fatores de resultado e de lucratividade na era dos serviços. Estes fatores podem e devem ser trabalhados por todos os integrantes da empresa.

Os profissionais de recursos humanos devem se integrar ao negócio e ter a capacidade de estar voltado ao resultado. Muitas vezes, os resultados proporcionados não demonstram um bom retorno do investimento feito. O desafio, então, é simplificar e ajustar os indicadores às reais necessidades de cada cliente.

O treinamento e motivação são questões que têm possibilitado diferentes estudos e pesquisas na área de administração de recursos humanos e capacitação profissional sobre educação para o trabalho e aprendizado contínuo que possam atender às necessidades organizações e pessoais no setor industrial, de serviços, comercial, cultural, público, privado ou de informação.

INTRODUÇÃO

A globalização e a abertura do mercado trouxeram às empresas do país, a necessidade de fazer frente a um novo desafio, uma vez que agora estas têm novos padrões de eficiência a seguir e se sentem muito mais ameaçadas à sobrevivência. Afinal, o mundo mudou muito ultimamente. E está mudando cada vez mais. Por esta razão, fala-se muito em mudanças, principalmente mudanças organizacionais que precisam acontecer nas empresas para que elas se mantenham ágeis e competitivas. Para tais mudanças torna-se necessário implantar nas organizações a motivação e satisfação pelas causas da empresa, para obter sucesso é preciso haver uma comunicação sadia entre os funcionários, desde o presidente ao faxineiro. Todos têm que se coordenar e aprender a falar e principalmente a ouvir.

Muitas empresas não conseguiram ainda encarar definitivamente um programa consistente de treinamento e motivação organizacional, porque não têm uma idéia nítida sobre como fazê-los acontecer e dar certo. Parece o medo ao desconhecido, o temor da primeira experiência que, sem sequer ter sido ainda vivenciada de forma clara, é percebida subjetivamente como algo inusitado, inviável e passível de insucesso e fracasso.

Ora, precisamos desenvolver mais as pessoas e mais cabeças na tarefa de modernizar as nossas empresas sem necessariamente aumentar o número dessas pessoas dentro da organização, e sim qualificando as que já se encontram nela.

O objetivo deste trabalho é pesquisar as vantagens do treinamento e motivação em contexto organizacional na situação atual das empresas, face as tendências que se apresentam para uma economia globalizada.

OBJETIVOS

Objetivo Geral: Diagnosticar e formular um política de treinamento e motivação para a empresa CIRIO BRASIL S/ª.

Objetivos Específicos:

- Levantar as necessidades de treinamento;
- Apresentar proposta de programa de treinamento a curto e médio prazo;
- Identificar o nível de motivação dos colaboradores.

1 RETROSPECTO HISTÓRICO

1.1 A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Pode até parecer paradoxal que, frente à enorme onda de desemprego resultante da crise de 29, os estudiosos das organizações se preocupassem com o fator humano no trabalho. Entretanto, a crise funcionou como sinal de que, assim como os princípios econômicos vigentes até então., o paradigma da administração também necessitava passar por uma reformulação radical, (KEITH, 1992, p. 90).

A busca de uma maior eficiência nas empresas exigiu a reconsideração das relações e aspirações dos elementos humanos na organização. A humanização dos conceitos administrativos se apresentou como mais adequada às novas exigências. Paralelamente, desenvolveram-se vários campos das ciências humanas, que permitiam compreender o funcionamento da psicologia do trabalhador.

Assim, os pesquisadores e estudiosos da psicologia do trabalho e industrial ressaltavam a importância da consideração conjunta dos fatores humanos e material para a avaliação da produtividade no trabalho. Foram fundamentais para o desenvolvimento dessas propostas os conceitos desenvolvidos por Lewin "sobre o comportamento dos grupos sociais e que posteriormente também foram explorados na explicação dos aspectos comportamentais do processo de mudança dentro da organização. Todavia, as experiências desenvolvidas por Mayo e sua equipe na fábrica da Western Electric Company (Hawthorne, Chicago) formam o quadro de referência que possibilitou delinear os princípios básicos da Escola de Relações Humanas. (CHIAVENATO, 1981, p.121).

As pesquisas de Mayo (apud CHIANEVATO, 1981) propiciaram um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, focalizada no processo de motivar os indivíduos para o atingimento das metas organizacionais.

Para tanto, alguns pressupostos sobre o comportamento humano precisavam ser aceitos e considerados pelos administradores:

Embora dotado de excelentes condições físicas para o trabalho, o trabalhador socialmente desajustado terá baixa eficiência. Isso porque os aspectos sociológicos, psicológicos e emocionais são mais importantes do que os técnicos. O papel da integração grupal é primordial para o bem-estar psicoemocional dos trabalhadores. Eles não agem individualmente mas como membros de grupos. Desviando-se das normas grupais, sofrem punições sociais ou morais dos colegas mais severas do que as impostas pela organização, porque os marginalizam do relacionamento com o grupo. É o "esprit de corps" (espírito e corpo) que leva as situações como a de alguns trabalhadores que, mesmo não concordando com uma greve, participem do movimento em nome da coesão grupal. A administração que busca a eficiência e o aumento da produtividade deve então atender à conciliação dos objetivos empresariais com os interesses subjetivos dos trabalhadores, para obter os resultados desejados.

A participação de cada um no processo decisório é fundamental, embora condicionada à situação e ao padrão de liderança adotado. O trabalhador é um ser pensante; ele deve estar sujeito a um controle de resultados, mas não a uma supervisão estrita, principalmente no que se refere ao modo de realizar sua tarefa. A participação nas decisões, favorecida através de uma comunicação de baixo para cima, estimula a iniciativa dos funcionários e aumenta a produtividade empresarial.

O comportamento dos trabalhadores está condicionado não somente aspectos biológicos mas também a normas e padrões sociais. Dada a importância atribuída aos fatores psicoemocionais, a motivação econômica passa a ser secundária na determinação do rendimento do trabalhador; são prioritárias a necessidade de reconhecimento, aprovação social e a participação.

Trabalhos simples e repetitivos são monótonos e negativos para a motivação do trabalhador e, conseqüentemente, para o nível da produção. As tarefas devem ser

estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e qualidade do que desenvolve.

Da mesma forma que as teorias científica e clássica, a abordagem humanística foi alvo de veementes críticas. Se muitas delas apresentam fundamento, outras se referem a uma análise superficial da abordagem, gerando compreensões equivocadas de suas propostas. Entretanto, por mais ácidas que sejam análises dos principais por ela defendidos, cabe lembrar que sua eclosão serviu de base para o desenvolvimento de escolas posteriores em estudo de gestão, (LODI, 1998, p. 27).

Como o reconhecimento do conflito entre os objetivos da empresa e os interesses dos trabalhadores implicaria na diferenciação das metas dos trabalhadores e da empresa, o movimento de relações humanas tenta revolvê-lo negando sua existência. Essa atitude reflete uma superficialidade no tratamento do tema, em detrimento dos trabalhadores. A negação exclui qualquer possibilidade de resolução do conflito, o que é simplesmente uma posição confortável para a administração, (CHANLAT, 1996, p.45).

A abordagem de relações humanas se restringiu a um número excessivamente pequeno de variáveis. Restringiu também o estudo a fábricas, impossibilitando a generalização de seus resultados a outros tipos de organização. Como resultado, a defesa de um homem social, em oposição ao homem econômico dos clássicos, pecava por não considerar o meio social como apenas um dos fatores que influenciam o comportamento das pessoas na empresa.

A teoria das relações humanas se baseava na visão idealizada de um operário feliz e integrado ao ambiente de trabalho. Entretanto, isso exigia uma negação das constatações práticas de que existem operários infelizes e produtivos e outros felizes e improdutivos. Felicidade e produtividade não são, portanto, diretamente proporcionais, (CASTRO, 1998, p. 16).

A importância da integração grupal como fator de aumento da produtividade também foi supervalorizada. A influência do grupo, além de ser limitada, representa apenas um dos fatores capazes de alterar o nível de produtividade dos trabalhadores.

Segundo Chanlat, (1996, p. 47), o estímulo à participação dos funcionários nas decisões empresariais, através da comunicação de baixo para cima, acabou por deturpar seus objetivos declarados. A crítica que se faz é que a abertura de um espaço para a expressão dos trabalhadores passou a ser uma forma da administração: espionar as idéias e insatisfações dos trabalhadores, interando-se previamente dos movimentos trabalhistas reivindicatórios.

A teoria das relações humanas pode ser criticada por não fornecer critérios efetivos de gestão, indicando de forma mais prática o que deve ou não ser feito para se obter os melhores resultados empresariais. Paralelamente, não apresenta visão sócio-econômica realista das relações empresa- funcionários.

Apesar dessas limitações, as propostas que originaram a abordagem de relações humanas e os estudos que lhe deram seguimento permanecem vigentes até nossos dias. A abordagem humanística levantou aspectos que, pela primeira vez, começaram a ser analisados com seriedade dentro do contexto organizacional. Sua coerência e comprovada importância empírica os tornam atuais, mais de meio século após seu surgimento.

Dessa forma, quem hoje ousaria contestar a relevância da criação e da manutenção de um clima organizacional favorável aos trabalhadores? As empresas modernas não cessam de desenvolver o tema, estimulando as iniciativas que favoreçam o bom relacionamento entre seus funcionários e a formação da boa imagem da empresa junto aos mesmos. A defesa do endomarketing e as pesquisas de clima organizacional patrocinadas pelas próprias organizações são bons indicadores da atualidade e do interesse provocado pelo assunto.

A análise constante dos fatores de treinamento e motivação no trabalho, o estímulo a um comportamento favorável às mudanças exigidas pelo ambiente e à iniciativa dos funcionários são aspectos que não passam despercebidos por nenhum executivo que se considere em dia com as modernas propostas de gestão. O que se busca, hoje, não é mais do que um objetivo traçado pela abordagem humanística:

“ manter as pessoas trabalhando efetivamente, ao mesmo tempo em que há permissão para que os indivíduos desenvolvam seu potencial e encontrem seu lugar na sociedade “. (CORADI, 1985, p. 33).

2 O TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

2.1 TREINANDO A EQUIPE DE TRABALHO

Para Aguiar, (1981, p.71), a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, está apenas na perspectiva de tempo. O treinamento focaliza o cargo atual, o presente, visando melhorar habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza cargos a serem ocupados futuramente na organização e as habilidades e capacidades que serão requeridas.

Dessa forma, ambos constituem processos de aprendizagem e sugerem mudança de comportamento das pessoas, através de novos hábitos e conhecimentos.

Toda organização quando parte para um processo de treinamento, propõe uma mudança, já que para chegar a tal conclusão, ela verifica que alguns setores não estão atendendo às expectativas.

As mudanças acontecem gradativamente, considerando as resistências, os vícios e a abstração por parte das pessoas. Observamos que a carência é pequena em se tratando de operar uma engrenagem, mais transforma-se num abismo, quando é

preciso transferir informações gerenciais, para um computador ligado a rede de controle interno, é a muralha informática atropelando até os mais experientes profissionais.

Com os avanços tecnológicos e redução de custos, foram eliminados vários postos de trabalho dentro das organizações, isso impôs maior responsabilidade aos sobreviventes exigindo adaptações imediatas à corrida selvagem pela modernização.

A partir daí, foram inseridas às suas rotinas um processo contínuo de treinamento, pois foi observado que a medida que vão se cumprindo as etapas, são encontradas mais necessidades a serem satisfeitas. Isso o caracteriza como um processo cíclico e contínuo, pois partindo deste princípio, nenhuma das etapas poderá ser pulada para que o treinamento não se torne uma atividade isolada sem objetivos específicos.

2.2 AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A partir de pesquisas internas, é feito um levantamento das necessidades de treinamento dentro da organização, isso caracteriza o diagnóstico. Essas necessidades estão na diferença entre o que as pessoas sabem e fazem e o que elas deveriam saber e fazer, elas detectam carências atuais e passadas para alcançar um melhor desempenho futuro.

A avaliação de processos produtivos dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos laborais elevados e retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam ser necessidade de treinamento na organização, podem ser bons indicadores dessas necessidades, (CHIAVENATO, 2000, p. 35).

2.3 TREINAMENTO E VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Drucker (1981, p. 81), a mais ampla pesquisa sobre treinamento já realizada nos EUA, pela ASTD, comprova, estatisticamente, que investir no capital humano é o grande diferencial na era do mercado globalizado. Não é à toa que os EUA investiram em 97, US\$ 55 bilhões em treinamento

Pela primeira vez, conseguiu-se comprovar estatisticamente, para a alegria ou espanto dos administradores de finanças das empresas, que o investimento em capital humano, em aprendizado e performance, além de ser crucial, dá lucro e principalmente, é o diferencial da era da tecnologia e do conhecimento. Ao tirar da retórica o famoso "nosso pessoal é o maior capital da nossa companhia" e colocá-lo na matemática da relação custo/benefício, a pesquisa "Human Performance Practices Survey" (HPPS) ou Pesquisa de Práticas de Performance Humana, levanta as mais recentes tendências na área de treinamento e desenvolvimento nos Estados Unidos.

Empresas de ponta usam um repertório completo de práticas de treinamento e de clarificação do trabalho e são mais abertas à adoção de práticas inovadoras, como acompanhamento 360 graus, planos de desenvolvimento individual, mentoriação e coaching - liderança de grupos. São também fornecedoras de sistemas de informações de treinamento, centros de recursos para treinamento e cursos treinando o treinador. Usam práticas de empowerment para os funcionários, incluindo times auto dirigidos, acesso a informações comerciais chave e técnicas para envolvimento dos empregados em questões estratégicas. Os funcionários são recompensados por seus esforços com uma combinação de programas, como compartilhamento de lucros, ESOPs (employee stock ownership plans - planos para repasse de ações da empresa aos funcionários), remuneração baseada em grupos, incentivos e compensações. (FERREIRA, 1997, p. 45).

Embora as evidências nesse ponto, sejam apenas indicativas, percebe-se que a melhor performance é a tradução dos investimentos em treinamentos feitos pelas

empresas de ponta. Essas organizações registram tanto uma melhor performance comparada com seu próprio tempo, como relacionada a seus concorrentes. Essas companhias fizeram grandes investimentos no aprendizado e desenvolvimento no local de trabalho e criaram mais definitivamente, ambientes de trabalho de alta performance, através de um melhor alinhamento de suas práticas.

Porém, para a indústria de treinamento, o quadro torna-se mais complexo. Alguns dos fatores que compõem o quadro geral da indústria de treinamento, como o volume de recursos e o tamanho das empresas, ainda variam muito. Mas outros fatores, como performance das empresas, sistemas de práticas de trabalho e tecnologia são os que mais se diferenciam. Um aspecto claro é a influência de treinamento inovador e práticas de treinamento e trabalho. Tais práticas são diferenciais críticos entre as mais ou menos bem-sucedidas empresas. A Pesquisa de Práticas para Performance Humana, da ASTD, revela um sólido relacionamento entre a performance da companhia e suas práticas de aprendizado e desenvolvimento.

Dada a proliferação de novas tecnologias em todos os setores da economia, não é surpresa que as companhias gastem muito do tempo de treinamento em instruir seus empregados sobre o uso das novas tecnologias. Mais de 25% do tempo de treinamento é gasto em desenvolvimento de habilidades técnicas específicas da função e habilidades com o computador. Mas não todas as asserções feitas pelos papas da tecnologia serão realidade tão rápido quanto imaginam eles. Muitas organizações não estão utilizando as novas tecnologias do aprendizado tão amplamente e freqüentemente como as empresas de ponta. Não mais que um terço das empresas pesquisadas está usando todas as tecnologias do aprendizado e apenas uma fração utiliza algumas das mais avançadas tecnologias, como Intranet e EPSS (sistemas eletrônicos de suporte à performance), (LOPES, 1980, p.23).

O quadro geral da indústria revela um compasso mais lento do que o esperado. Uma olhada nas despesas totais com treinamento mostra que a média do total de gastos das empresas cresceu em média um nível muito baixo. Mais de um quarto das

empresas pesquisadas não pretendem alterar suas despesas com treinamento. A situação na indústria é de evolução, não de revolução. Contudo, a batida contínua das mudanças tecnológicas apontam para uma reformulação expressiva na área de treinamento.

Sem surpresas, o total de gastos em treinamento aumenta de acordo com o tamanho da empresa e o número de funcionários treinados. Um maior gasto também está relacionado com a utilização de treinamento inovador, práticas de trabalho e com a extensão do uso de CBT - treinamento por computador.

O gastos em treinamento por funcionário variam largamente entre os setores, com as empresas de alta tecnologia liderando o restante. Os setores de Varejo, Restaurantes, Hotelaria e Saúde gastaram substancialmente menos por empregado. O setor de Saúde gastou menos por empregado, embora tenha treinado o maior número de funcionários, (LODI, 1998, p. 29).

As organizações com maiores gastos em treinamento têm mais funcionários, fornecem treinamento CBT, via computador, para habilidades mais complexas; usam treinamento inovador e práticas de compensação. Já as empresas que apresentam um maior índice de gastos com treinamento por funcionário usam treinamento inovador, práticas de trabalho de alta performance e compram mais treinamento de terceiros.

Em geral, quase todas as organizações oferecem alguma forma de treinamento para orientação de novos funcionários, habilidades de gerenciamento/supervisão, aplicações e conhecimentos computacionais e habilidades técnicas específicas. O treinamento de habilidades básicas é oferecido por apenas 50% das empresas pesquisadas.

Embora os cursos mais amplamente oferecidos respondem pela maior parte do tempo de treinamento, a ordem pode ser diferente. A maior parte do tempo de treinamento, de acordo com a HPPS, é dedicada ao desenvolvimento de habilidades

técnicas específicas, cerca de 15% de todo o tempo. Outros tipos de cursos que ocupam grande parte do tempo de treinamento incluem habilidades de gerenciamento e supervisão (12%), aplicações e conhecimentos computacionais (11%), segurança (10%). Treinamento de habilidades básicas respondem por apenas 2% do total.

2.4 CURSOS BÁSICOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS

Conscientização - informação sobre as políticas e práticas que afetam o relacionamento entre funcionários ou o ambiente de trabalho. Tópicos incluem oportunidades iguais de trabalho, postura ativa, diversidade no local de trabalho, assédio sexual e Aids.

Habilidades básicas - treinamento para auxílio e correção em áreas específicas, interpretação de textos, matemática e ensino de um segundo idioma.

Aplicações e conhecimento de computadores - o uso de programas de computador, incluindo novos aplicativos de paginação, banco de dados e gráficos. Inclui também treinamento em softwares específicos das empresas, mas não engloba treinamento de linguagem de computadores.

Serviço ao cliente - para manter ou melhorar o relacionamento com clientes, incluindo treinamento de operadores de centrais telefônicas (call centers).

Desenvolvimento de executivos - para desenvolver a liderança e visão de jovens e potenciais executivos seniores. Os programas enfocam as responsabilidades e desafios para se liderar iniciativas de alcance global na corporação ou principais unidades de negócios. Inclui planejamento estratégico, estruturação de políticas e objetivos.

Habilidades técnicas específicas - focado nos procedimentos (incluindo o uso de tecnologia) para a criação de produtos, entrega de serviços ou engajamento no processo de negócios. Oferecido para funcionários que usam tecnologia e maquinaria.

Habilidades de supervisão/gerenciamento - para aumentar a eficácia e a habilidade de gerentes e supervisores. Inclui a condução de processos de avaliação de funcionários, implementação de políticas e regulamentos, gerenciamento de processos/projetos, planejamento e orçamento.

Orientação para novos funcionários - oferece a novos empregados informações completas e uniformes sobre a empresa: operação, missão, função, políticas, planos de compensação, benefícios, serviços, exigências de trabalho, padrões, regras, segurança no trabalho e relacionamento funcionário-gerência desejável.

Segurança ocupacional e conformidade - segurança contra sinistros, procedimentos e regulamentações, incluindo treinamento sobre saúde ambiental, normas de segurança e outros treinamentos para atendimento de normas legais.

Conhecimento de produtos - para profissionais de vendas e serviços. Fornece informações sobre produtos e serviços que a empresa vende ou distribui, incluindo especificações, reparos, melhoria e manutenção.

Habilidades/competências profissionais - treinamento para conhecimento ou práticas especializadas que desenvolvem competências em disciplinas como contabilidade, engenharia, manufatura, ciência da computação, gerência de sistemas de informação, eletrônica, mecânica, química, finanças e consultoria. Inclui programação avançada de computação. Adequados especificamente a uma disciplina ou a um tipo de indústria.

Práticas de negócios, qualidade e competição - treinamento em gerenciamento para qualidade total, processos de reengenharia de negócios, benchmarking e fundamentos de negócios.

Treinamento de vendas - auxilia pessoal de vendas, franqueados e revendas, a desenvolverem atitudes, habilidades e hábitos necessários para influenciar decisões de compra de clientes habituais e em prospeção .

Times/grupos – fornece para indivíduos e grupos, treinamento para melhorar a comunicação, colaboração e trabalho em grupo. Inclui alocação de recursos, resolução de conflitos e tomada de decisão. (Training & Development, janeiro/98, HPPS/ASTD).

2.5 O TREINAMENTO COMO FATOR DE SUCESSO EMPRESARIAL

O treinamento voltado para o desenvolvimento de novas habilidades operacionais ou uma intervenção visa melhorar o clima organizacional, a premissa é sempre a mesma: é preciso fazer o treinando acreditar que o proposto no conjunto é melhor que o até então realizado. Esta premissa exige excelente formação técnica e vivencial em processo educacional, bem como uma visão psicológica e sociológica do treinador, sem perder de vista a razão de ser da organização que representa, (WARDMAN, 1996, p.75).

Para uma organização tornar-se competitiva e de qualidade, não basta investir em tecnologia e em equipamentos de última geração. O processo de definição de estratégias de mudanças passa necessariamente, pelo fator informação e investimentos na qualificação de recursos humanos como elementos essenciais ao desenvolvimento e crescimento organizacional.

As empresas de um modo geral, formam-se por conjuntos de pessoas ligadas umas às outras por objetivos organizacionais em comuns, trabalhando caracterizadas pela mesma "missão", do ponto de vista da organização.

Ser um funcionário competente é essencial, pois a incompetência como matriz de justiça social, acaba por desmoralizar a fé e gerar a aridez do espírito. Ser competente é a que tem consciência de sua alma, expressa pelos valores existenciais que compõem sua identidade cultural.

Competência é um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o desempenho de uma determinada tarefa ou atividade, tanto de natureza físico/muscular, como intelectual."

Enfrentar as exigências de uma mudança para a qualidade e competitividade próprias à economia de mercado, requer muito mais do que uma técnica localizada de reduzir custos ou melhorar a produção. Trata-se fundamentalmente, de uma nova forma de pensar, de uma nova mentalidade gerencial, de uma nova ciência e educação, que devem fluir desde a cúpula da empresa até o mais simples colaborador, pois todos formam a empresa, fazem-na crescer e dela dependem.

Atualmente, a empresa tem que ter postura de frisar a grande importância da comunicação, ou seja, fazer com que todos conheçam os planos da empresa, assim como, focalizar seus negócios e proporcionar com que cada um contribua a seu modo. Só assim, a empresa se tomará um processo de comunicação intensa.

Tem que ter a função de qualidade como objetivo de desenvolver seus recursos humanos, mantendo o sistema da qualidade em funcionamento e treinando nos procedimentos.

O maior obstáculo a ser suplantado junto às culturas corporativas é a mudança do foco de atuação da área de RH. Percebe-se que esta é uma área que pode oferecer uma boa fonte de resultados e lucratividade nas corporações.

A motivação e o treinamento são os principais fatores de resultado e de lucratividade na era dos serviços. Estes fatores podem e devem ser trabalhados por todos os integrantes da empresa.

Os profissionais de recursos humanos devem se integrar ao negócio e ter a capacidade de estar voltado ao resultado. Muitas vezes, os resultados proporcionados não demonstram um bom retorno do investimento feito. O desafio então, é simplificar e ajustar os indicadores às reais necessidades de cada cliente.

A "organização que aprende" é uma metáfora, cujas raízes estão na visão e na busca de uma estratégia para promover o auto desenvolvimento individual dentro de uma organização em contínua autotransformação.

As organizações que aprendem e geram novos conhecimentos sistematicamente, e ainda, estimulam a auto-realização e o desenvolvimento do potencial criativo de seus funcionários, passam a ser respeitadas pelos empregados.

O treinamento e motivação são questões que têm possibilitado diferentes estudos e pesquisas na área de administração de recursos humanos e capacitação profissional sobre educação para o trabalho e aprendizado contínuo que possam atender às necessidades organizacionais e pessoais no setor industrial, de serviços, comercial, cultural, público, privado ou de informação, (TOMASKO, 1992, p.54).

Com a competitividade do mercado, as empresas estão investindo cada vez mais, em ações diretas voltadas para o capital humano, mas ainda é pouco. Neste momento, entram em cena algumas ferramentas como treinamento, integração,

qualificação profissional, melhoria da qualidade de vida e valorização da imagem da própria empresa.

A empresa necessita não apenas pensar em resultado, interpretado como lucro financeiro, mas incorporar outros ganhos para a mesma. Esses novos resultados passam por questões como: integração e comprometimento de todos os componentes da empresa na melhoria contínua, relacionamento interno harmonioso; excelência no atendimento ao cliente; flexibilidade nas ações internas e externas; capacidade de resolução de problemas com criatividade e inovação; clima organizacional saudável propiciando a motivação e a produtividade; agilidade e diferenciação nas ações de mercado; talento humano; relacionamento ético; envolvimento em ações comunitárias, entre outros.

3 MOTIVAÇÃO

3.1 A MOTIVAÇÃO NA EMPRESA

A motivação não é um comportamento particular nem uma coisa ou evento que possa ser diretamente observado. A motivação é um construto inventado para descrever certos aspectos do comportamento. Dois aspectos do comportamento que são descritos por conceitos motivacionais são a direção da meta ou objetivo do comportamento e a energia relativa investida no comportamento. O comportamento é usualmente identificado como motivado ou quando almeja algum objetivo ou meta; ou quando a sua intensidade ou nível aparente de energia suficientemente forte ou diferente do que seria de esperar dos estímulos que suscitaram o comportamento. A energia é a fonte que parece compelir o comportamento de uma determinada maneira. Assim, o que entendemos por motivação é a energia e os aspectos direcionais do comportamento derivado.

A motivação não é um tópico antigo da psicologia, aparecendo como área de estudo reconhecidamente distinta há apenas 30 anos. Contudo, a motivação como conceito é tão antiga quanto a própria psicologia e está na raiz de algumas das maiores incógnitas do comportamento. Usualmente, responde as questões de como e por que.

Não existe uma clara linha divisória conceptual entre motivação e aprendizagem, percepção, emoção, ação, personalidade e outros fatores que também descrevem mudanças no comportamento.

Um importante fator que serve para estruturar a área de motivação tem sido os seus estreitos vínculos com determinados pontos de vista teóricos. Por exemplo, a teoria de aprendizagem de Hull identificou como sendo uma das condições de aprendizagem a redução de motivação que acompanha a resposta aprendida. Além disso, a energia para o comportamento, nessa teoria, é determinada por muitos estados de necessidade ou condições de privação dos materiais necessários à sobrevivência, sofrida pelo indivíduo. Essa energia denominada impulso, influencia amplamente todo e qualquer comportamento que se apresente. A isso dar-se por vezes o nome de conceito de um impulso geral, em contraste com o conceito de um impulso específico. Supõe-se que qualquer fonte de impulso contribui para um só fundo comum, o impulso geral, o qual motiva qualquer comportamento em curso. Os defensores do impulso específico, por seu lado, sustentam uma noção mais restrita, segundo a qual cada fonte de impulso afeta unicamente específico relacionado com essa mesma fonte de impulso. Assim a fome, segundo a noção de impulso específico afetaria unicamente os comportamentos de busca e obtenção de alimento. O ponto de vista do impulso geral sustenta que a fome contribui para o fundo comum de impulso que energizam quaisquer respostas em curso.

Os detalhes da concepção de Hull sobre a importância e os efeitos da motivação foram o instrumento sistemático que serviu para moldar os tópicos estudados àqueles motivos que estão intimamente vinculados à sobrevivência do animal. Aqueles motivos que não são definidos pela privação de algum material obviamente necessário

e biologicamente mensurável foram no começo, basicamente ignorados pelos que trabalhavam com essa formulação teórica. Um resultado desse interesse especial foi uma vasta soma de pesquisas e informações sobre esses motivos particulares e relativamente pouca investigação (e uma certa dose de hostilidade) quanto ao estudo das mais complexas variedades aprendidas e sociais da motivação.

3.2 CONCEITO

Ato de motivar - exposição de motivos ou causas. Motivar é dar motivos às causas.

Motivação é motivo para a ação, concepção sobre si mesma e luta para agir como se imagina. Motivação constante é atingir suas concepções.

Formas usadas para motivar as pessoas:

Medo : submeter - se totalmente ao medo é perder a iniciativa, sendo incapaz de fazer qualquer coisa a não ser quando lhe ordenem. Ou então desafia, se sente imune ao medo (não estão contentes me mandem embora). É um recurso externo e temporário.

Incentivo : quando obtemos recompensas, nosso desejo fica satisfeito, mas não nos motiva mais. Se nunca conseguimos a recompensa, ficamos desmotivados e desistimos.

Mudança de Atitude : é permanente , porque é intensa, afeta as pessoas na ação e no pensamento.

Automotivação : é o produto direto de uma atitude mental positiva somada com objetivos bem definidos e só depende de cada um de nós alcançá-los ou não.

A motivação é fator importante para as organizações, posto que a partir de sua mensuração que é possível através de produtividade, crescimento no trabalho, a organização pode chegar a excelência e qualidade de serviços.

Sabemos que existem muitas teorias sobre a motivação: Herzberg, Maslow, Drucker, dentre outros, diante disso abriremos espaço para a discussão de seus conceitos.

A seguir discutiremos sobre a sua importância dentro das organizações

A motivação como problema individual

É muito comum ouvir de executivos e chefes que a maior parte de seus subordinados não são motivados, que há problemas de integração, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava. Nessas queixas, os termos "motivação", "integração", "problemas emocionais", são usados para designar problemas do indivíduo isolado. Está implícito nessa abordagem que as causas da motivação, do equipamento, do ajustamento ou desajustamento, de baixa ou alta produtividade estão nos indivíduos, nas suas características de personalidade. A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total se motivem. Por outro lado, essa abordagem do processo motivacional na organização sugere que as pessoas respondam a recompensas e punições. Esse posicionamento predomina nas organizações e fundamenta as políticas organizacionais no que se refere à seleção, avaliação, promoção e demissão de seus funcionários.

No entanto, o fenômeno motivacional como processo psicológico não é tão simples assim. Sua compreensão e abordagem dependerão da concepção que se tem da complexidade da natureza humana e das condições que a influenciam. Para compreender a motivação no trabalho é necessário responder a algumas questões básicas que têm sido objeto de estudos por parte dos psicólogos. A primeira grande questão refere-se às causas pela qual o organismo é ativado, ou seja, aquilo que leva

os indivíduos a agir. Ao tentar responder a essa questão, procura-se identificar as condições que determinam a duração ou a persistência da ação do indivíduo, assim como as condições que o levam a interromper suas atividades ou ação. Outra questão fundamental para a compreensão da motivação refere-se à forma de ação e à sua direção. Para responder a essa questão é necessário identificar as condições que determinam a forma das atividades. É preciso saber por que o indivíduo escolherá determinada forma de agir, ou por que se move em determinada direção e não em outra.

3.3 COMPORTAMENTO MOTIVADO x COMPORTAMENTO NÃO MOTIVADO

Alguns estudiosos ao tentarem estudar o problema da motivação, estabelecem uma distinção entre comportamento que não está sob o controle voluntário, portanto não motivado e aquele sob controle voluntário, ou comportamento motivado. Quando se aceita que a maioria dos comportamentos, especialmente no trabalho, é voluntária, aceita-se também que o principal problema da motivação será explicar as escolhas que os indivíduos fazem entre diferentes respostas voluntárias possíveis.

Entre as abordagens da motivação, algumas fundamentam-se no princípio do hedonismo. Esse princípio postula que os indivíduos buscam prazer e afastam-se do sofrimento. Segundo esse princípio, em cada situação com que as pessoas se deparam elas selecionam alternativas de ação que podem maximizar o prazer e minimizar o sofrimento. Portanto, pressupõe-se que as pessoas se comportam e forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações, como por exemplo, recompensas de diferentes formas, satisfações, reforços positivos e a minimizar resultados como punições, frustrações, insatisfações etc. Por outro lado, o estudo da motivação tem sido objeto de pesquisas de diferentes grupos de psicólogos que, por sua vez, se orientam conforme diferentes abordagens teóricas. Essas orientações podem ser identificadas, de uma forma mais ampla, como behaviorista e cognitiva.

Os cognitivistas, por outro lado, pressupõe que os indivíduos possuam valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia e portanto, possuem representações internalizadas do seu ambiente. Para eles, estas são as formas que impelem os indivíduos para a ação. Os indivíduos possuem objetivos e lutam para atingi-los, quer sejam objetos, quer sejam acontecimentos. À medida que objetos e acontecimentos são atrativos para o indivíduo, ele se empenhará em atingi-los e da mesma forma tentará afastar-se quando forem negativos.

Lewin (apud BERGAMINI, 1997), dentre os cognitivistas, é um dos que trouxeram maior contribuição ao estudo da motivação. Sua abordagem teórica diferem da abordagem behaviorista não só sua posição cognitivista como também quanto ao efeito do passado sobre o comportamento presente. Para ele a escolha feita por uma pessoa em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprios do momento em que faz essa escolha. O comportamento é visto como algo dependente de eventos que existem para o indivíduo no momento em que o comportamento ocorre.

Freud (apud CHANLAT, 1996), aborda a motivação de forma dinâmica pressupondo forças internas que direcionam o comportamento. Segundo ele, as forças internas que motivam o comportamento humano são representadas pelos instintos, que fornecem uma fonte contínua e fixa de estimulação (ID). Os indivíduos visam a objetivos próprios, mas que podem ser modificados. Para ele, os seres humanos podem derivar diferentes motivações de um motivo original.

A energia do instinto deve ser liberta e os indivíduos podem aprender a atingir certos objetivos que possibilitam a liberação dessa energia. Ao colocar nos instintos (libido) fonte de estimulação humana, Freud (apud CHANLAT, 1996), explicita o determinismo biológico, isto é, para ele os instintos que são herdados determinam o comportamento humano. Ao analisar a abordagem freudiana da motivação, Bolles (apud CHANLAT, 1996), mostra que a teoria freudiana pode ser considerada a teoria dos objetivos de comportamento humano, pois, na sua essência, lida com a identificação desses objetivos e com a forma como eles se tornaram objetivos.

Freud (apud CHANLAT, 1996), entretanto, não acredita que as motivações das ações humanas sejam todas conscientes. Ao relacionar a motivação do comportamento humano com os instintos, ele mostra que nem sempre as pessoas estão conscientes das motivações de suas ações, muitas vezes comandadas pela necessidade de liberação de satisfação dos instintos.

Por outro lado, ao abordar a motivação do comportamento humano, dá grande ênfase à dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências da infância. A ênfase no passado do indivíduo e nos instintos como forças motivadoras realmente caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalítica.

Lewin (apud BERGAMINI, 1997), por outro lado, afirma também que ações humanas devem ser explicadas como uma forma de liberação das tensões. Os indivíduos percebem formas e meios de liberar certas tensões. As atividades percebidas como capazes de liberar as tensões do indivíduo o atraem. A esta atração denomina valência positiva. A força interna que o indivíduo experimenta e que o move para a ação é causada pela valência negativa. Já as valências negativas geram forças repulsivas e afastam o indivíduo de certas atividades. Todo comportamento intencional é motivado: é impulsionado por tensões, movido por forças, dirigido por valências (que implicam os valores dos indivíduos) e encaminhado para objetivos. O comportamento é sujeito às influências das percepções, sentimentos e pensamentos do indivíduo. As tensões originam-se nas intenções voluntárias do indivíduo de realizar determinadas ações. A tensão só desaparece à medida que a ação tenha sido realizada.

Os behavioristas consideram dois tipos de estimuladores do organismo: os drives, ou impulsos não direcionados e os motivos que direcionam o comportamento. Os motivos são adquiridos por meio da aprendizagem, que se dá através da aplicação de esforço positivo ou negativo.

Ao analisar as abordagens teóricas da motivação, pode-se concluir que tanto os cognitivistas quanto os behavioristas concordam em que o comportamento é direcionado: os cognitivistas postulam forças internas intencionais (valores), os behavioristas indicam os estímulos externos ou reforços como força diretiva do comportamento e Freud (apud CHANLAT, 1996), fala em instintos (forças internas hereditárias). Para os cognitivistas, a motivação do comportamento humano é um processo psicológico complexo em que estão envolvidos outros processos psicológicos tais como percepção, o pensamento, etc. Para behavioristas, os indivíduos respondem a condicionamentos positivos e negativos. Tais abordagens traçam uma linha divisória entre aqueles que abordam o ser humano como prisioneiro de sua hereditariedade e de seu passado e/ou de seu meio, de um lado e, do outro, aqueles que respeitam como um ser atuante que busca sua autodeterminação e sua auto-expressão.

Para Freud (apud CHANLAT, 1996), a motivação humana é a busca da satisfação dos instintos inatos.

A teoria da motivação por Maslow (1954) tem suas origens na sua experiência clínica e nos fundamentos teóricos do funcionalismo de James e Dewey, no holismo da psicologia getálica e no dinamismo de Freud, Reich, Jung, e Adler. A teoria da motivação humana de Maslow (1954) é, portanto marcadamente uma teoria que considera o ser humano na sua totalidade, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

A hipótese central de sua teoria é a existência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Somente à medida que as necessidades inferiores de hierarquia são satisfeitas, pelo menos em parte, é que surgirão as necessidades superiores da hierarquia.

As necessidades humanas foram divididas em necessidades fisiológicas, de segurança, de afiliação e de amor, de auto-estima, de auto-realização e estéticas.

As necessidades fisiológicas consideradas as necessidades básicas do ser humano e as mais preponderantes de todas as necessidades humanas, assim como os comportamentos consumatórios que envolvem servem de canais para as demais necessidades. Isto significa que quando a pessoa está carente de tudo na vida, em uma situação extrema, é muito mais comum que as necessidades fisiológicas sejam sua motivação principal. Uma pessoa afirma ele, que está sem comida, sem segurança, sem amor e auto-estima provavelmente procurará alimento mais do que qualquer outra coisa.

Quando todas as necessidades estão insatisfeitas, o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas. Quando um indivíduo está com fome, todas as capacidades são colocadas a serviço da satisfação da fome; todas as suas capacidades são colocadas a serviço da satisfação da fome; a organização dessas capacidades é quase que totalmente determinada pelo objetivo de satisfazer a fome.

Nessas circunstâncias, os receptores e efetores, a inteligência, a memória e os hábitos podem ser definidos simplesmente como instrumentos de gratificação da fome. As capacidades que não são úteis para esse objetivo permanecem inativas e todos os desejos e interesses são esquecidos ou colocados em plano secundário.

Dominado por uma necessidade fisiológica, o organismo humano modifica a filosofia mais ampla do seu futuro. A sua vida tende a ser definida em termos daquela necessidade fisiológica. Extremas privações fisiológicas impedem a emergência de necessidades superiores no ser humano. O domínio da privação é um dos fatores que impedem o surgimento dos objetivos sociais dos seres humanos.

Por outro lado, as gratificações dessas necessidades tornam-se tão importantes quanto a privação, porque libera o organismo da dominação de necessidades relativamente mais fisiológicas.

As necessidades de segurança surgem à medida que o indivíduo tem suas necessidades fisiológicas relativamente feitas. As necessidades de segurança envolvem a estabilidade, a proteção, a ausência de medos, de ameaças e ansiedade. Quando essas necessidades são as necessidades não satisfeitas (de nível mais baixo), elas dominam o indivíduo, cujas capacidades se voltam para sua satisfação. O indivíduo passa a procurar segurança, colocando-a como objetivo principal de sua vida. Quando as pessoas se sentem ameaçadas de alguma forma na sua segurança, regridem dos níveis superiores de necessidade e concentram-se nas necessidades de segurança. Algumas pessoas sentem-se particularmente perturbadas pelas ameaças de autoridade, de legalidade e por representantes da lei. Essas pessoas geralmente, centram suas motivações nas necessidades de segurança.

As necessidades de relacionamento, de pertencer, de intimidade, de amor e de afeição são de grande importância para os seres humanos e podem em determinado momento, ser preponderantes, impedindo a emergência de outras necessidades. A supermobilidade forçada pela industrialização dificulta a satisfação dessas necessidades.

A solidão, o ostracismo, a rejeição e a ausência de raízes comuns com grupos sociais são situações que evidenciam a não-satisfação dessas necessidades. Maslow considera que a não-satisfação dessas necessidades provoca um sofrimento que pode ter a mesma intensidade do sofrimento físico de uma pessoa da família.

A necessidade de estima é integrada por necessidades cuja satisfação está diretamente relacionada à própria pessoa e também por necessidades cuja satisfação exige fundamentalmente uma ação externa. No primeiro caso, encontram-se as necessidades de realização, de adequação, de capacidade, de competência, de confiança em enfrentar o mundo, de liberdade e de independência. No segundo caso, encontram-se as necessidades de reputação ou prestígio, de status, de dominação ou poder de reconhecimento, de atenção, de importância e de dignidade ou apreciação. A necessidade ou desejo de uma avaliação de si próprio, de auto-respeito, de auto-

estima, e de estima dos outros são, segundo Maslow (1954), necessidades fundamentais de todos os seres humanos. As satisfações das necessidades de auto-estima levam a sentimentos de autoconfiança, de força de adequação e de ser útil e necessário no mundo. A ausência da satisfação dessas necessidades gera sentimentos de inferioridade, de fraqueza e de desencorajamento.

Esta necessidade somente surge à medida que as demais são relativamente satisfeitas. Elas se referem ao desejo que as pessoas têm de desenvolver seu potencial.

Essas necessidades estão relacionadas à curiosidade humana e envolvem de certo modo as necessidades de auto-realização e de segurança, englobando o desejo de compreender, de sistematizar, de organizar, de analisar e de procurar relações e significados, assim como de construir um sistema de valores.

Esse desenvolvimento vai beneficiar não só o ser humano individualmente, como também as organizações e a sociedade em geral, isto porque, à medida que os indivíduos se tornam mais capazes, tanto física como mentalmente, as suas realizações serão qualitativamente superiores. Entretanto, as organizações devem possibilitar condições de trabalho que permitiam esse desenvolvimento.

A teoria das necessidades humanas tem sido criticada tanto pelos psicólogos de orientação behaviorista quanto pelos de orientação cognitivista. Essas críticas são fundamentadas no fato de que, segundo eles, o método científico não pode ser rigorosamente adotado no estudo das premissas teóricas propostas por Maslow (1954). Por outro lado, essa crítica tem sido contestada à medida que os cientistas do comportamento vêm desligando-se da orientação positivista e buscando novos métodos e técnicas de estudos científicos dos fenômenos comportamentais, sem negar contudo, a importância da objetividade científica nesses estudos.

Entretanto, o fato ressaltado é que poucos estudos científicos foram até o presente desenvolvidos o que torna a teoria das necessidades humanas carente de suporte empírico para sua credibilidade científica.

A predominância de determinada necessidade favorecerá ou dificultará a integração dos indivíduos na organização. Os indivíduos, cuja necessidade dominante é a de realização, desajustar-se-ão mais facilmente nas organizações burocráticas, pois dificilmente conseguirão atingir, nessas organizações, um nível de excelência de realização criativa. Ao contrário, os indivíduos cuja necessidade predominante é de poder são os que mais facilmente se ajustam e se integram às organizações burocráticas. Da mesma forma, observou-se que os indivíduos com fortes necessidades de afiliação limitarão seus padrões de realização em benefício de sua aceitação por grupos ou indivíduos.

3.4 MOTIVAÇÃO E TRABALHO

A teoria da motivação no trabalho de Herzberg (1975), faz a distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Os fatores que levam à satisfação no trabalho são denominados fatores higiênicos. Esses fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Herzberg (1975), define como fatores higiênicos a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas no trabalho, salário, política organizacional, processos administrativos, sistema gerencial e benefícios e segurança no trabalho. Como fatores motivacionais são indicadas a liberdade, a responsabilidade e a criatividade, e a inovação no trabalho. Os fatores higiênicos são necessários, mas não suficientes para promover a motivação e a produtividade dos membros da organização.

Quando houver deterioração de qualquer dos fatores higiênicos abaixo do nível aceitável pelo membro da organização, surgirá a insatisfação no trabalho, levando à formação de atitudes negativas. A melhoria dos fatores higiênicos servirá para remover os empecilhos à formação de atitudes positivas. Herzberg, (1975), entretanto, enfatiza que mesmo o contexto organizacional caracterizável como ótimo (salários, segurança, benefícios políticos e normas administrativas adequados e aceitos) não leva necessariamente a atitudes positivas em relação ao trabalho.

Os fatores que realmente levam à formação de atitudes positivas no trabalho, ou seja, os fatores que motivam os indivíduos, são aqueles que possibilitam a satisfação da sua necessidade de auto-realização no trabalho. Herzberg (1975), relaciona os fatores higiênicos da organização com a necessidade que têm os indivíduos de se afastarem de situações desagradáveis. Salários adequados, salubridade das condições físicas do trabalho, políticas organizacionais e procedimentos administrativos coerentes e aceitos possibilitam um sentimento de bem-estar aos membros da organização, enquanto que a deterioração de qualquer um desses fatores levará ao desprazer e ao mal-estar.

Por outro lado, relaciona os fatores do trabalho propriamente dito com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e com a realização das aspirações individuais. É na realização da tarefa, afirma ele, que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade de ser independente e livre.

Ao relacionar as condições higiênicas do trabalho com satisfação e a realização da tarefa ou do trabalho com a motivação humana., Herzberg (1975), mostra que os dois fatores atendem às necessidades diferentes dos membros da organização e não podem ser confundidos. O principal problema segundo ele, é a dificuldade de distinguir fatores higiênicos de fatores motivacionais. Quando se trabalha a nível de fatores higiênicos, manipulam-se salários, promoções, normas administrativas, políticas organizacionais e segurança do trabalho. Ao lidar com esses fatores, a organização

possibilita melhores condições de trabalho. As conseqüências serão, portanto, o aumento da satisfação dos membros para com a organização, uma maior aceitação da organização e de seus líderes, a diminuição da rotatividade e a manutenção de um padrão de produtividade estável embora relativamente baixo. Os incentivos organizacionais baseados nos fatores higiênicos não resultarão automaticamente em aumento da motivação e portanto, da produtividade dos membros da organização, mas criam condições necessárias para que as pessoas venham a ser motivadas (Herzberg, 1975).

3.5 OS FATORES MOTIVADORES DO TRABALHO

Segundo as teorias de Herzberg (1975), os fatores motivadores do trabalho são aqueles que se referem à tarefa e à sua execução, mostrando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para ele, os fatores motivadores dos membros da organização são aqueles ligados de criar, de inovar, de procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, constituem basicamente os fatores motivadores na organização. Como conseqüência, a organização, ao criar condições motivadoras, estará basicamente fundamentando-se na capacidade técnico-profissional de seus membros e na sua responsabilidade diante da tarefa e de seus resultados. O controle do comportamento deixa de ser função do chefe ou da organização. É assumido pelo próprio indivíduo. O resultado da tarefa, isto é, a produtividade, é a medida avaliativa do membro da organização.

No entanto, os resultados de Herzberg (1975), mostram que tanto a produtividade quanto a motivação são objetos de interpretações diversas. Confundem-se produtividades com grau de integração dos indivíduos às normas e procedimentos da organização e motivação com a sua capacidade de integração a essas políticas, normas e procedimentos administrativos. Em outras palavras, toma-se como fatores motivacionais a aceitação das condições de controle na organização.

A produtividade de seus membros passa a ter como referência ou parâmetro o seu grau de aceitação e de acomodação ao sistema organizacional, confundida portanto, com seu comportamento e suas características de personalidade que na maioria das vezes, não estão diretamente relacionadas com a tarefa nem exercem influência sobre seus resultados. Dentro dessa perspectiva, a organização ao avaliar a produtividade dos seus membros, toma por produtividade o grau de "acomodação" organizacional desses membros e não a capacidade técnico-profissional, a responsabilidade e o compromisso com a qualidade dos resultados da tarefa, o que envolveria liberdade, criatividade, inovação, responsabilidade e compromisso com a própria realização técnico-profissional. No entanto, dificilmente os membros de uma organização poderão apresentar contribuição técnico-profissional e serem produtivos sem que a organização lhes possibilitem as condições básicas necessárias não somente para ter satisfação na organização, como também condições motivadoras do trabalho. A própria avaliação dos membros da organização torna-se complexa desde que envolve a capacidade das chefias em organizar e planejar o trabalho de seus subordinados, de forma a dar-lhes as condições necessárias para a sua realização, bem como o espaço organizacional para realizá-lo de forma única e criativa, ou seja, a capacidade de criar condições motivadoras na organização e a segurança pessoal para assumir a capacidade técnico-profissional de seus subordinados.

Diante desse contexto, as organizações costumam fazer uma inversão de seus objetivos, que passam a ser predominantemente a sua autoperpetuação e a manutenção de um sistema de poder estabelecido. Conseqüentemente, as chefias mudam o objeto de seu controle, que passa a ser o comportamento dos seus subordinados, ou seja, sua capacidade de aceitar e adotar normas e procedimentos estabelecidos pela organização e pelas chefias, independentemente da sua capacidade técnico-profissional.

O comportamento conformista, cauteloso, pouco criativo, geralmente manipulador, é tomado como comportamento integrador e maduro. Esses indivíduos são reforçados. Os indivíduos "integrados" são os que mais recompensas recebem na

organização, ou mediante promoções, status ou outras vantagens. Adota-se uma avaliação dos membros da organização baseada nas suas características de personalidade. Já o membro da organização cujo comportamento é independente, inovador, o criativo é punido e muitas vezes, considerado gerador de conflitos e causador de desintegração da organização. Sua necessidade de auto-realização é confundida com contestação à autoridade e tentativa de usurpar o poder da chefia.

Em função dos critérios estabelecidos pelas chefias, os membros da organização são avaliados no que se refere à sua integração na organização, sua capacidade de se relacionar com os demais membros e sua capacidade de aceitação das políticas e procedimentos administrativos.

A aceitação das formas de execução das tarefas (definidas e determinadas pelos seus superiores) é outro fator positivo na avaliação dos membros da organização. Estes são avaliados pela sua capacidade de adesão às normas e à autoridade superior. Herzberg observa que esse tipo de avaliação de desempenho não se dirige na realidade ao desempenho técnico-profissional do indivíduo, nem leva em consideração sua capacidade técnico-profissional. Os fatores psicológicos tomados como base para tal avaliação têm pouca ou nenhuma relação com a realização da tarefa propriamente dita e com a produtividade do indivíduo.

Assim, a organização passa a manipular o comportamento de seus membros diretamente, por meio de recompensas e de punições (reforço positivo e negativo) salários, promoções, reconhecimento, etc. Ao utilizar os incentivos salariais, a organizacional não está, na maioria das vezes, trabalhando a nível das motivações humanas ou da produtividade organizacional. Na realidade, busca o controle e a padronização do comportamento de seus membros, condicionando e reforçando respostas por ela definidas como adequadas.

Desta forma, as organizações levam seus membros a aprender a viver num mundo onde os meios passam a ser fins, onde os fatores higiênicos - salários, promoções, segurança, etc-, que seriam meios, passam a ser fins para a existência. Um mundo onde o indivíduo nega o direito de tornar-se o que ele seria pela sua própria natureza biopsicossocial ao mesmo tempo em que limita sua contribuição à sociedade mais ampla.

O problema dos desajustamentos emocionais nas organizações passou a ser observado à medida que essas começaram a exercer um papel mais preponderante na vida dos indivíduos, como fator de sua manutenção financeira e de sua auto-realização e auto-expressão. O trabalho exerce hoje uma função mais ampla na vida das pessoas, à proporção que passou a integrá-la como uma forma de desenvolvimento do seu potencial humano.

Isto ocorreu quando as pessoas passaram a dedicar mais tempo e a despende grande parte de suas vidas nas organizações de trabalho, quer seja nos escritórios, nas empresas, nas fábricas, nas instituições públicas etc.

No entanto, as organizações não se modificam de forma a atender às demandas de auto-realização e auto-expressão de seus membros; mantêm-se em geral, dentro de padrões autocráticos, onde o direito de pensar, de criar e de assumir responsabilidades está centralizado na direção superior e nas chefias. Esse grupo "pensante" estabelece normas e procedimentos e exerce o controle sobre os membros da organização por meio de manuais, de regulamentos ou de normas. Pune ou recompensa (salários, promoções, demissões, suspensões, etc.) pelo comportamento considerado adequado ou não à organização.

Dentro deste contexto, os indivíduos terão uma única alternativa, a saber: aprender a responder corretamente ao sistema de punições e recompensas, restringindo-se à satisfação de suas necessidades de segurança, em detrimento de suas necessidades de auto-expressão e auto-realização.

Ao analisar seus estudos de N-achievement (necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação), fica claro que os indivíduos têm necessidades básicas em graus diferentes. A predominância de uma necessidade em relação a outra caracteriza a maior ou menor adequação de um indivíduo em situações diferentes. Pessoas por exemplo, com alto grau de necessidade de realização estabelecem para si próprias um padrão de excelência e luta para alcançá-lo na sua vida profissional. Essas pessoas são as que mais facilmente se desajustam nas empresas burocráticas. Ao contrário, os indivíduos cujas necessidades predominantes mais facilmente no contexto organizacional e são conseqüentemente, mais recompensados e beneficiados pelo sistema organizacional.

3.6 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Com a Revolução Industrial, investimentos cada vez mais pesados foram feitos com o objetivo de aumento da eficiência dos processos industriais que por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Esse novo rumo nos negócios, gerou grande preocupação em termos da melhora dos procedimentos na forma de trabalhar. Passou-se a exigir que o papel a ser desempenhado pelos gerentes e administradores fosse não só o de encontrar pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, como também de treiná-las no uso de ferramentas e métodos mais produtivos.

A administração deveria, por sua vez, estar especialmente atenta, buscando delinear planos salariais que pudessem ser considerados como verdadeiros estimuladores para que o trabalhador maximizasse seus ganhos à medida que agisse com maior rapidez, fazendo exatamente aquilo que o seu gerente lhe ordenasse fazer. Organização e maximização de lucros tinham nitidamente precedência sobre quaisquer outras das possíveis finalidades das empresas.

De maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor (1992), por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade. As operações de trabalho foram tornando-se cada vez mais simples e rotinizadas, começando em especial, pelo fracionamento dos cargos nas linhas de montagem. Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

Como foi descrito em algumas obras:

Mais fundamentalmente, a teoria clássica da organização formal repousa sobre uma concepção de homem que pode, mais uma vez, qualificar-se como muito sumária. Não que os seus autores realmente tenham ignorado o problema da motivação. Assim como Taylor (1992) e como os primeiros psicólogos industriais, esses teóricos pensaram ter descomplicado a concepção da conduta humana ao convir que para motivar seguidores, seria necessário apenas, atentar, sobretudo, para uma sistemática de recompensa/punição. Para eles, os homens contratados pela organização são ao mesmo tempo, racionais e passivos, preferindo a segurança de uma atividade precisa aos riscos que acompanham toda a liberdade, (LÉVY-LEBOYER, 1974, p.17).

Segundo o pensamento dominante, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado.

Todavia, o inesperado ocorreu. Dentro desse ambiente de incentivo à produtividade máxima, os trabalhadores logo perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. É bem verdade, que poderiam receber salários bem maiores, mas isso requereria número menor deles para atingir a mesma produtividade. Como resposta a tal fato, optaram por adotar atitudes que levassem à restrição da

produtividade, salvaguardando assim, a sua permanência no emprego por mais tempo. Drucker (1977, p. 315), ressalta o caráter perverso desse tipo de tratamento quando analisa que os incentivos econômicos vão se tornando direitos, em vez de recompensas. Para ele o resultado da crescente demanda por recompensas materiais está rapidamente destituindo a utilidade destas como incentivo e como instrumento administrativo.

Uma segunda proposta surge com Mayo (apud CHIAVENATO, 1981), que defende nova filosofia administrativa. Com ele, percebeu-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social dos mesmos. Os administradores e supervisores passaram então, a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar de forma muito especial, a satisfação das suas necessidades sociais.

Para os adeptos da Escola de Relações Humanas, os objetivos motivacionais a serem perseguidos em situação de trabalho orientavam as pessoas para se sentirem úteis e importantes. Além disso, era necessário satisfazer ao desejo natural dos trabalhadores de se considerarem parte integrante de um grupo social, sem que fosse esquecido o reconhecimento individual a cada um deles. Essas necessidades eram por assim dizer, consideradas como as mais importantes e substituíam com vantagens o efeito das recompensas pecuniárias. O papel desempenhado pelos supervisores deveria deixar clara a sua preocupação e simpatia para com os problemas, as necessidades e os desejos dos subordinados. Embora de maneira diferente, continuou-se a manipular as pessoas no trabalho.

A partir desse novo modelo de compreensão do ser humano em situação de trabalho, passou-se a valorizar a intensificação dos canais de comunicação, tanto no sentido ascendente, como principalmente no descendente. Os trabalhadores deveriam,

segundo essa nova diretriz, conhecer de forma tão ampla quanto possível, tudo o que dissesse respeito à organização, tendo ao mesmo tempo, abertura suficiente para emitir suas opiniões a respeito de tudo, quer fosse quanto às estratégias produtivas, quer quanto às diretrizes administrativas da organização. Conseqüentemente, as formas de recompensa dos esforços no trabalho deixaram de ser individuais para ser aplicadas sob a forma de incentivos grupais. A motivação estava nesse momento, sendo considerada parte integrante de um processo grupal, dando assim, à antiga "cenoura" um novo aspecto.

Esse tipo de suposição que relaciona a motivação a um único fator, seja ele dinheiro, seja relacionamento interpessoal, logo dá provas da sua debilidade como explicação capaz de oferecer maior segurança em termos da escolha da melhor filosofia administrativa. O ser humano não só em si mesmo, como também enquanto confrontado com o seu trabalho mostra claramente ser mais complexo do que era de se esperar. Como ressalta Meignez (1965, apud GIL, 1994), " tudo se passa um pouco como se os homens apresentassem decididamente mais problemas em seu funcionamento natural do que as máquinas em seu funcionamento artificial". Essa constatação leva à busca de outras possíveis soluções. Surgem a partir de então, novas suposições consideradas um pouco mais elaboradas, mas que formaram todo um composto de considerações, nas décadas subseqüentes. Tais suposições são conhecidas como pertencentes ao enfoque da administração de Recursos Humanos. Continuava-se, assim, buscando novas soluções para os antigos problemas de motivação. As pessoas neste caso, eram consideradas como qualquer outro recurso do qual as organizações poderiam dispor à semelhança dos recursos financeiros, tecnológicos e assim por diante. Nesta fase, são muito bem-vindas as técnicas de administrar pessoas largamente exploradas nos receituários contidos nos manuais de administração de recursos humanos.

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que por sua vez, guardam correlações entre si.

Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho. Assim sendo, é forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho. Concomitantemente, esses trabalhadores são vistos como possuindo diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais. A partir de então, as pessoas dentro das organizações, passaram a ser vistas como depositárias de talentos potenciais, cabendo à administração encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída de tais recursos, para que objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas.

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. Descobre-se finalmente, que o ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que por conseguinte, não tenham para ele nenhum significado. Drucker (1977, p. 314) alerta:

"É precisamente o crescente nível de expectativas materiais que torna a cenoura das recompensas materiais cada vez menos eficaz como força de motivação e como instrumento administrativo."

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa o leva a um elo

habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de auto-identidade e auto-estima. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

Todo o esforço da administração dá mostras de estar voltado para a compreensão da natureza complexa dos padrões motivacionais. Assim sendo, há condições de que os objetivos individuais e organizacionais possam caminhar lado a lado.

Todos aqueles que difundiram suas opiniões e pesquisas sobre os mais variados assuntos da administração organizacional procuraram levar em conta, ao mesmo tempo, a tecnologia, as pessoas, os objetivos e as prioridades das organizações.

Dentro desse novo ambiente, o estudo da motivação passa a entendê-la como fenômeno comportamental único e natural, sofrendo significativo impulso.

4 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado no presente trabalho foi o Estudo de Caso, com pesquisa exploratória, utilizando-se de perguntas abertas e também com análise de documentos internos.

De acordo com Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados.

Este delineamento se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo; ou pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

A impossibilidade de generalização dos resultados obtidos com o estudo de caso constitui séria limitação deste tipo de delineamento. Todavia, o estudo de caso é muito freqüente na pesquisa social, devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigado ou por um grupo pequeno e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como corre nos levantamentos.

A maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para construção de hipóteses ou reformulação do problema.

Alguns inconvenientes do estudo de caso podem ser superados estudando-se certa variedade de casos. Isto exige porém, que se tenha algum conhecimento prévio do universo. Sabino (1979, p. 110), indica alguns critérios para selecionar os casos. São eles:

- a) Buscar casos típicos. Trata-se de explorar objetos que, em função da informação prévia, pareçam ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.
- b) Selecionar casos extremos. A vantagem da utilização de casos extremos está em que podem fornecer uma idéia dos limites dentro das quais as variáveis podem oscilar.
- c) Tomar casos marginais. Trata-se de encontrar casos atípicos ou anormais para, por contraste, conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas de desvio.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida. Outros modos incluem experiências vividas, histórias e a análise de informação de arquivo (como estudos econômicos). Cada estratégia tem vantagens e desvantagens que dependem de três condições: 1) o tipo de foco da pesquisa; 2) o controle que o investigador tem sobre eventos comportamentais atuais, e 3) o enfoque no contemporâneo ao invés de fenômenos históricos.

Geralmente, estudos de casos se constituem na estratégia preferida quando o “ como “ e/ou “ por que “ são as perguntas centrais, tendo o investigador um pequeno controle sobre os eventos e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real.

Delimitação da unidade-caso: conforme Gil (1999), este procedimento consiste em restringir a unidade que compõe o caso em pesquisa. Podendo ser uma pessoa, uma família, uma comunidade, um conjunto de relações ou processos ou mesmo uma cultura. A delimitação de unidade-caso não é uma simples tarefa. Primeiro, porque os limites de um objeto são difíceis de serem traçados. A totalidade do objeto, quer físico, biológico ou social, é uma edificação intelectual. Na definição de qualquer processo ou objeto os limites não são concretos. Neste caso, escolhemos a empresa CIRIO BRASIL S/A, como unidade caso. É uma empresa do ramo alimentício, produzindo

derivados de tomate, vegetais e doces com as marcas PEIXE e CIRIO. Tem como principais concorrentes às empresas Unilever (elefante), Coniexpress (Quero), Ângelo Aurichio (Olé).

Coleta de dados: Gil destaca (1999), que a coleta de dados no estudo de caso acontece através de diversos procedimentos. Os mais habituais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Comumente, adota-se mais de um procedimento. No nosso caso teremos a análise de documentos internos da empresa e também o uso de questionários com perguntas abertas, onde serão entregues a 30 colaboradores, representando aproximadamente 7% dos colaboradores.

Análise e interpretação dos dados: no processo de interpretação/análise dos dados para o estudo de caso, não existe uma afirmação de como as etapas devem ser observadas. Sendo assim, há uma tendência de que, situações distintas possam ser provocadas, uma vez que estas situações podem ser igualmente desfavoráveis para a pesquisa, Gil (1999).

Redação do relatório: nos estudos de caso é difícil delimitar com exatidão os elementos que deverão fazer parte do relatório. Uma vez que, na maioria das pesquisas deste modelo se dispõe de uma grande quantidade de dados de natureza qualitativa, o pesquisador frequentemente fica com dúvidas em relação à extensão que deve assumir o relatório.

A pesquisa exploratória, como destaca Gil (1999), tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas

quantitativas de coleta de dados, não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Muitas vezes, as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão de literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

A forma das perguntas: de acordo com a forma, as perguntas podem ser classificadas em três categorias: abertas, fechadas e duplas. No nosso caso, utilizaremos as perguntas abertas, que conforme Gil (1999), são aquelas em que o interrogado responde com suas próprias palavras, sem qualquer restrição. Em virtude das dificuldades para tabulação e análise, perguntas deste tipo são pouco recomendadas em estudos descritivos ou explicativos. Cumprem, no entanto, importante papel nos estudos formuladores ou exploratórios.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O universo em que se realizou a pesquisa foi na sede de uma empresa Multinacional de origem Italiana, que tem como sócio majoritário o GRUPO CRAGNOTTI & PARTNERS . Os dados foram levantados durante o período de julho/2002 a outubro/2003. Ela atua no ramo alimentício, no segmento de atomatados, vegetais e doces, está situada ao norte do estado de Goiás. Essa empresa tem um faturamento anual de ordem de 100 milhões de Reais, emprega 400 colaboradores, tem aproximadamente 40 parceiros (produtores rurais), processa 120 mil toneladas de tomate, 28 mil toneladas de milho doce e 3500 toneladas de goiaba ao ano. Iniciou suas atividades no Brasil em 1997, primeiramente adquirindo as duas fábricas do GRUPO PEIXE, uma em Taquaritinga/SP e outra em Pesqueira/PE, que foram desativadas em 1999/2000, centralizando todas as suas operações em Goiás.

O que foi constatado através da análise documental, que dos acidentes de trabalho com ou sem afastamento, 30% deles poderiam ter sido evitados caso houvesse um treinamento específico para que aquele colaborador pudesse estar realizando suas atividades. Após análise dos relatórios de acidentes de trabalho, em 15 deles os colaboradores afirmaram desconhecer que o ato por ele realizado não era condizente com as normas de segurança da empresa para aquele equipamento. Dentro desse número que poderia ter sido evitado, temos ainda alguns casos em que os colaboradores haviam sido treinados para exercer a função, mas que por comodidade e por falta de um programa de diálogo de segurança acabaram acontecendo. Foram analisados também os índices de inconformidade de produção, que visa registrar as inutilizações de produtos em processo, detalhando a data ocorrida, a linha, o produto com inconformidade e suas quantidades a serem inutilizadas. Após a análise, concluiu-se que 12% dos problemas de inconformidades devem-se ao fato do operador da máquina não estar preparado para desempenhar sua função de forma segura, pois os problemas detectados poderiam ter sido evitados apenas através de análise de amostragem no início do processo de produção, o que não ocorreu e acabou

detectando somente após a conclusão e análise por parte do setor de qualidade assegurada. Analisando o relatório de paradas, foi evidenciado que 22% do tempo em que as máquinas estiveram paradas foram em função de operação equivocada por parte dos operadores, o que causou sua quebra ou trabalho de forma irregular. Além disso, 29% do tempo de máquinas paradas para manutenção foram em função de manutenção preventiva ou corretiva feita de forma inadequada, quer seja na avaliação dos problemas, quer seja na troca de peças e equipamentos. Em resumo, dos relatórios de máquinas paradas, 49% poderiam ter sido evitados ou amenizados caso houvesse um melhor preparo e conhecimento por parte dos operadores e mecânicos. Em relação à motivação, os números de absenteísmo nos mostram que o índice motivacional é baixo, pois um número médio de 4,5% é considerado alto. Deste número (4,5%), 2,1% não apresentaram justificativas para suas faltas, o que confirma nossa afirmação, pois não há uma preocupação com sua posição na empresa nem com a organização como um todo. O questionário apresentado aos colaboradores para que fosse respondido no intervalo de refeição mostra alguns números como seguem: do total de entrevistados, 18 eram do sexo feminino e 12 do sexo masculino. 20% dos colaboradores estão na empresa há mais de 5 anos, 30% entre 2 e 5 anos e os demais (50%) ainda não completaram dois anos de trabalho. Do total de entrevistados, 22 eram solteiros/as e os demais casados. Talvez pela falta de especialização, o questionário nos mostra que 19 deles desempenham a mesma função desde que entrou na empresa, os demais já tiveram promoção e desempenham funções diferentes das quais iniciaram na empresa. Dos 11 que tiveram mudança de função, apenas 3 afirmaram que receberam treinamento específico para a função atual, sendo que este treinamento foi de no máximo 8 horas no total. Os demais informaram que fazem o que aprenderam no dia a dia, vendo seus colegas trabalharem. Os que receberam treinamento foram unânimes em afirmar que o treinamento atendeu suas expectativas e hoje desempenham suas funções com segurança e tranquilidade. A maioria dos colaboradores, 25 deles afirmou que seus superiores falam muito da importância do treinamento para execução de suas tarefas, mas talvez pelo momento que a companhia atravessa, a falta de recursos não tem permitido que ocorra. Dos colaboradores que participaram da pesquisa, 26 deles, ou seja, 86,67% concordam em dedicar parte do seu horário de lazer para receber

treinamento visando aperfeiçoar seus conhecimentos em relação a suas tarefas ou mesmo que sejam destinados a conhecimentos sobre outras áreas ou que permitam uma vida melhor no seu dia-a-dia. Os 4 restantes disseram não concordar, pois entendem que é interesse da empresa ter funcionários qualificados e acham que seu tempo de trabalho deve ser dividido com o tempo de treinamento e assim sendo remunerado.

Em relação à questão oito, 7 colaboradores disseram satisfeitos com a política salarial e de benefícios da empresa, citando o vale compra e vale farmácia como muito importante. Os demais não dizem satisfeitos, informando que aguardam uma promoção, com isso melhor remuneração e apontaram como principal política de benefícios é a concessão de um plano de saúde para todos os colaboradores e seus dependentes. Todos esperam que a empresa possa se restabelecer e voltar a produzir normalmente como antes. Mencionaram que a empresa é uma das maiores geradoras de emprego na região, que ela é de suma importância e que eles entendem que com a retomada, eles terão chance de melhorar e ocupar uma melhor posição. Relacionado a motivação, pudemos evidenciar que as mulheres estão mais motivadas ao trabalho, principalmente por ser para elas uma oportunidade única, pois na região, o trabalho feminino é mais doméstico, com uma perspectiva de renda bem menor do que é pago pela fábrica. Já os homens, principalmente mais jovens se dizem motivados, mas que esperam que o trabalho na CIRIO sirva de degrau para uma oportunidade melhor numa outra área internamente ou em outra empresa.

6 CONCLUSÃO

A motivação no trabalho foi estudada por diversos pensadores em todos os tempos, tendo como premissa à satisfação de uma necessidade. A motivação afeta nossa vida particular, a empresa e dentro dela, os custos, a qualidade, os lucros, atingindo todos os campos da vida humana.

Em parte, a CIRIO tem demonstrado preocupação com a motivação, procurando promover maior valorização dos empregados, estimulando a participação em grupos e buscando implantar um clima organizacional saudável. No futuro, após implementar algumas políticas possivelmente permitiria que os colaboradores tivessem cada vez maior participação no seu trabalho, contribuindo com seu sucesso pessoal e da sua empresa.

Talvez pela localização da empresa, numa região onde as oportunidades de trabalho são poucas, os colaboradores até que se mostram motivados e alguns procedimentos a serem adotados como uma política de remuneração visando reconhecimento pelo trabalho através de prêmios, onde citamos como exemplo o já implantado programa de redução dos custos de embalagem, onde do percentual médio de perdas que for reduzido, 50% será revertido para os colaboradores em forma de gratificação. Sugerimos também a implantação de um programa de saúde para todos os funcionários e seus dependentes, promover uma gestão participativa de todos os colaboradores, principalmente nesse momento de crise, onde as informações mais importantes como o andamento do processo judicial, a condição financeira, o planejamento a curto e médio prazo possa ser compartilhado com todos, visando dar maior segurança.

As empresas têm que se preparar, juntamente com os seus funcionários, para uma nova era empresarial, onde a diferença entre obter sucesso ou fracasso no mercado não vai significar o que pode ser adquirido ou recursos financeiros disponíveis. O grande diferencial será os recursos humanos da empresa.

As pessoas são a matéria-prima mais importante na organização. Nela buscam não apenas a ascensão hierárquica, mas espaço e oportunidade de demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente, ver seus esforços reconhecidos. Satisfazer tais aspirações é multiplicar o potencial motivacional da organização.

Após realização do estudo, podemos perceber que o processo de treinamento e desenvolvimento na empresa CIRIO está muito abaixo do que poderíamos dizer ideal, pois infelizmente, o que se percebe aqui como na maioria das organizações cumpre-se padrões, normas organizacionais que visam apenas cumprir as metas de treinamentos da organização.

O programa de treinamento a ser implantado deverá obedecer aos critérios legais, técnicos e financeiros. Visando atender os aspectos legais, garantir segurança de pessoas e de produtos, deverá ser implantado em curto prazo o curso de reciclagem para operadores de empilhadeiras, operadores de caldeiras, eletricitas de manutenção e por fim, a formação da brigada de emergência e contra incêndios. Sob o aspecto técnico, em curto prazo ou em médio prazo, principalmente pela disponibilidade financeira, apresentamos a proposta de treinamento para os operadores de máquinas como tetra pak, recravadeira, enchedeira, etc. São áreas de suma importância, que apresentaram pequenas falhas no processo, mas que não incorrem em desobediência a legislação, nem comprometem segurança de pessoas e produtos.

Já em médio prazo, os funcionários do setor de qualidade deverão receber treinamentos ministrados principalmente pelo SENAI/GO, visando ampliar seus conhecimentos e atender no futuro próximo a exigência de técnico em química para exercer a função de laboratório. Os funcionários do setor administrativo também devem aperfeiçoar mais seus conhecimentos em informática, buscando maior eficiência em suas tarefas.

Numa visão global verificamos que, tanto a empresa quanto os empregados ficaram estagnados, talvez em função de crise financeira, não buscaram conhecimentos

através de treinamentos e desenvolvimentos contínuos. Onde, as mudanças são fatores preponderantes. Provavelmente, quem não estiver preparado irá falir ou ficará desempregado.

Verificamos que na organização alguns gerentes não têm uma visão da importância do treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, acham que isso não é investimento, pelo contrário, só geram custos e que cada funcionário deve estar apto apenas para desempenhar a sua função, o que também deverá ser mudado com um amplo programa de treinamento e desenvolvimento para o setor gerencial, pois eles devem ser o carro forte nessa caminhada que hora se inicia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A. F. *Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1981. 206 p.

AQUINO, C. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas. 96 p. ISBN 85-293-1844-1.

BACCARO, A. *Introdução geral à administração: Administração ontem e hoje*. Petrópolis: Vozes, 1988. 216 p. ISBN 02327-2.

BAUMANN, R. *Uma visão econômica da globalização: o Brasil e a economia global*, 1996. 115 p. ISBN 85-321-1512-98.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997. 234 p. ISBN 85-224-1092-5.

BOYETT, J. H. *O guia dos gurus II: as melhores idéias e casos de sucesso dos maiores empreendedores do mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 378 p. ISBN 85-352-0416-4.

CAMP, R. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993. 250 p.

CASTRO, A. P. *Motivação: como desenvolver e utilizar esta energia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 151 p. ISBN 85-352-0232-5.

CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996. 205 p. ISBN 85-224-1367-3.

CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981. 194 p. ISBN 85-224-2072-7.

_____. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 606 p.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 700 p.

_____. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 271 p. ISBN 85-879-1845-1.

_____. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631 p. ISBN 85-224-2544-2.

CORADI, C. D. *O comportamento em administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985. 96 p. ISBN 85-221-0072-1.

CRAWFORD, R. *Na era do capital humano: talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994. 186 p. ISBN 85-224-1102-6.

DAVIS, K. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira, 1992. 207 p.

DRUCKER, P. F. *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Pioneira, 1981. 170 p.

_____. *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1981. 381 p.

_____. *Inovação e espírito empreendedor: entrepreneurship princípio e prática*. São Paulo: Pioneira, 1986. 239 p.

FERREIRA, A. A. *Gestão empresarial: evolução das tendências modernas na administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997. 256 p.

GALBRAITH, J. K. *A era da incerteza*. São Paulo: Pioneira, 1979. 379 p.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. 192 p. ISBN 85-224-1134-4.

_____. *Metodologia do ensino superior*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 121 p. ISBN 85-224-1753-9.

GUENGERICH, S. *Dowsizing em sistemas de informação*. São Paulo: Makron Books, 1993. 448 p. ISBN 85-346-0114-3.

HERZBERG, F. *Como se faz para motivar um funcionário*. São Paulo: Abril, 1975. 138 p.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995. 136 p. ISBN 85-224-2187-0.

KLEIN, M. *The virtual of being a virtual corporation*. São Paulo: Makron Books, 1994. 152 p. ISBN 85-244-3210-9.

KONDO, Y. *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente, 1994. 216 p. ISBN 85-731-2005-3.

KRAUSE, W. *Chefia: conceitos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1981. 119 p.

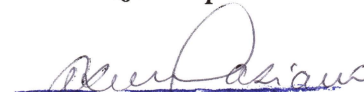
LÉVY-LEBOYER, C. *Avaliação do pessoal da empresa*. Lisboa: Presença, 1991. 195 p. ISBN 972-23-1367-3.

LODI, J. B. *História da administração*. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 217 p.

LOPES, T. de V. M. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: FGV, 1980. 293 p.

- MASLOW, A. *Motivação e personalidade*. New York: Harper Row, 1954. 201 p.
- NADLER, D. A. et al. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p. ISBN 85-700-1820-7.
- PINCHOT, G. *Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989. 312 p. ISBN 85-294-0913-X
- _____. *O poder das pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 92 p. ISBN 85-221-9775-X.
- SALERNO, M. S. *Trabalho e organização na empresa industrial e flexível*. Petrópolis: Vozes, 1994. 220 p. ISBN 85-326-1175-3.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: caderno de campo, estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio dd Janeiro: Qualimark, 1997. 556 p. ISBN 85-730-3045-3.
- _____. *A dança das mudanças: tecnologia e lingüística*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 368 p.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1992. 109 p. ISBN 85-224-0513-1.
- TOFFLER, A. *A terceira onda*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. 491 p. ISBN 85-010-1797-3.
- TOMASKO, R. *Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1992. 320 p. ISBN 460818-5.
- VAILL, A. *Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação*. São Paulo: Futura, 1997. 188 p. ISBN 85-860-8244-9.
- XAVIER, R. A. P. *Capital intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas*. São Paulo: STS, 1998. 126 p. ISBN 85-860-5452-6.
- WARDMAN, K. *Criando organizações que aprendem*. São Paulo: Futura, 1996. 236 p. ISBN 85-860-8229-5.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 206 p. ISBN 85-730-7852-9.

Revisado por


Célia Romano do Amaral Mariano
-Bibliotecária - FACER-
CRB-1/1528

CIRIO BRASIL S/A

“ Treinamento e motivação “

Nome:

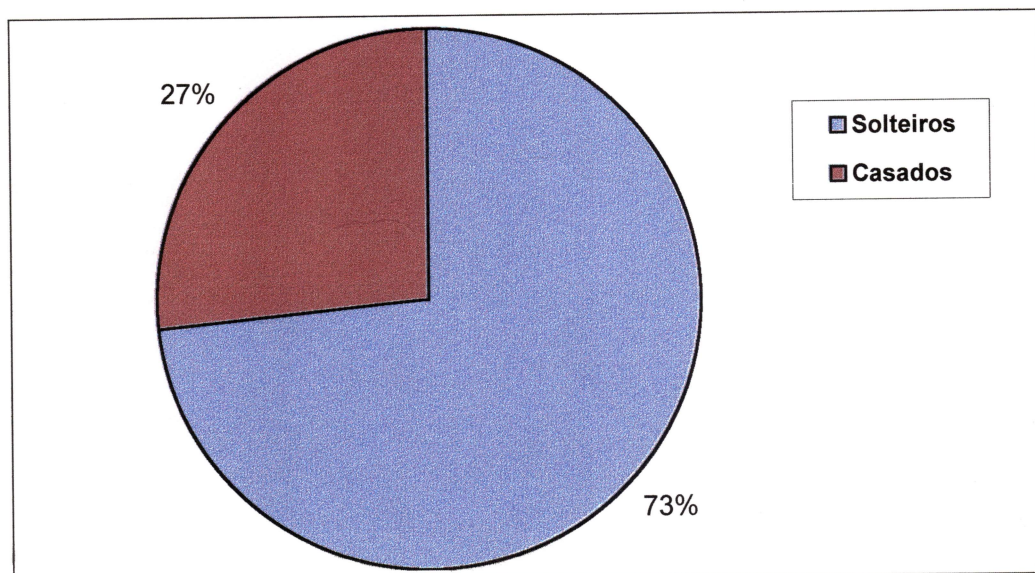
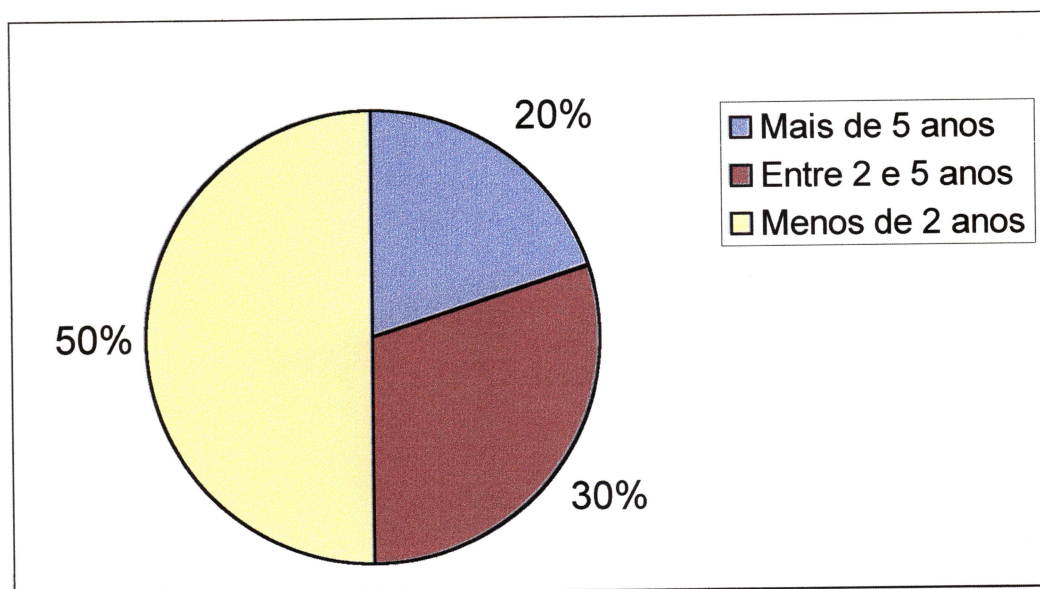
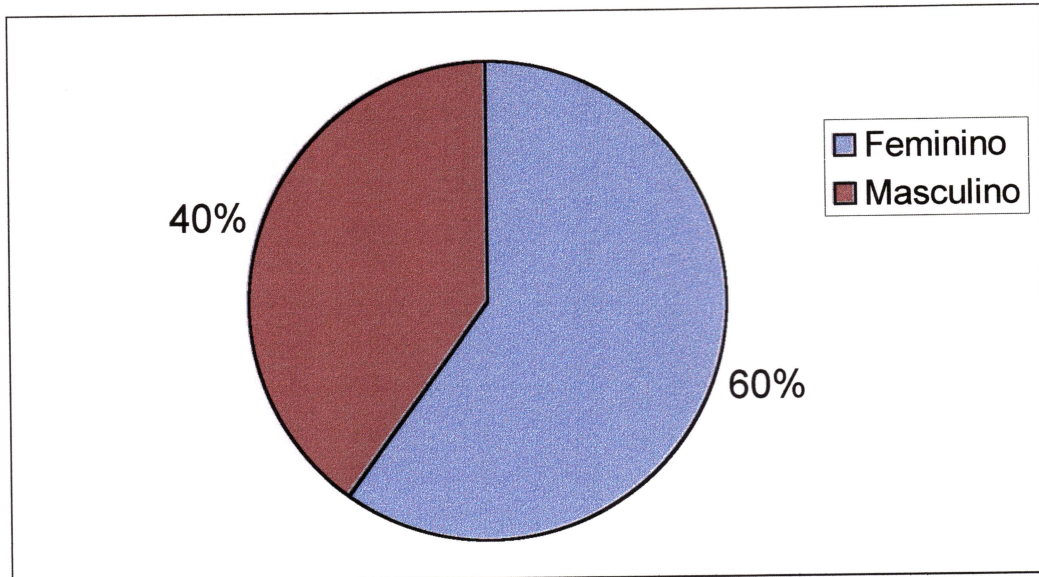
Cargo/função:

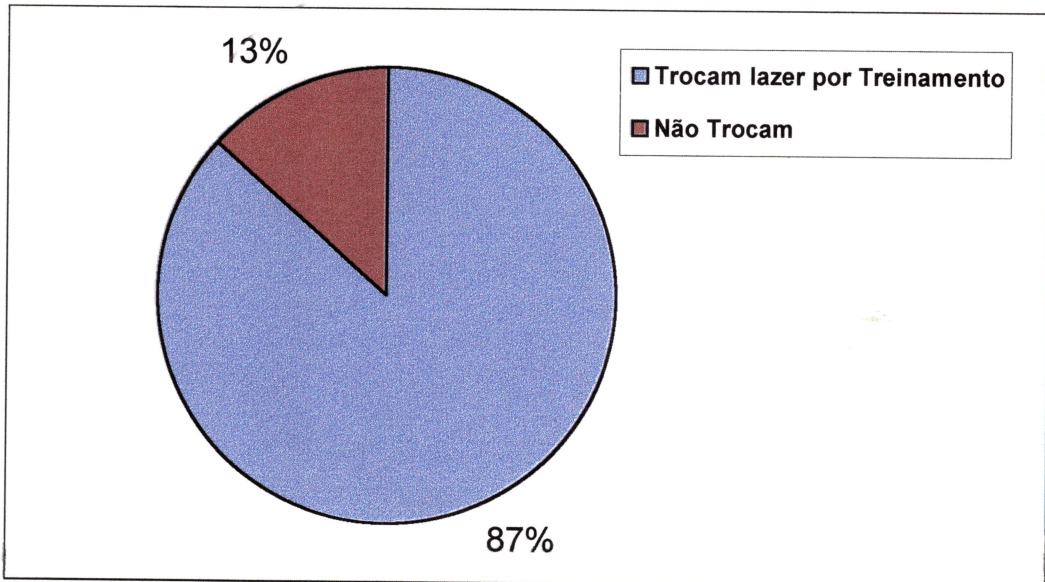
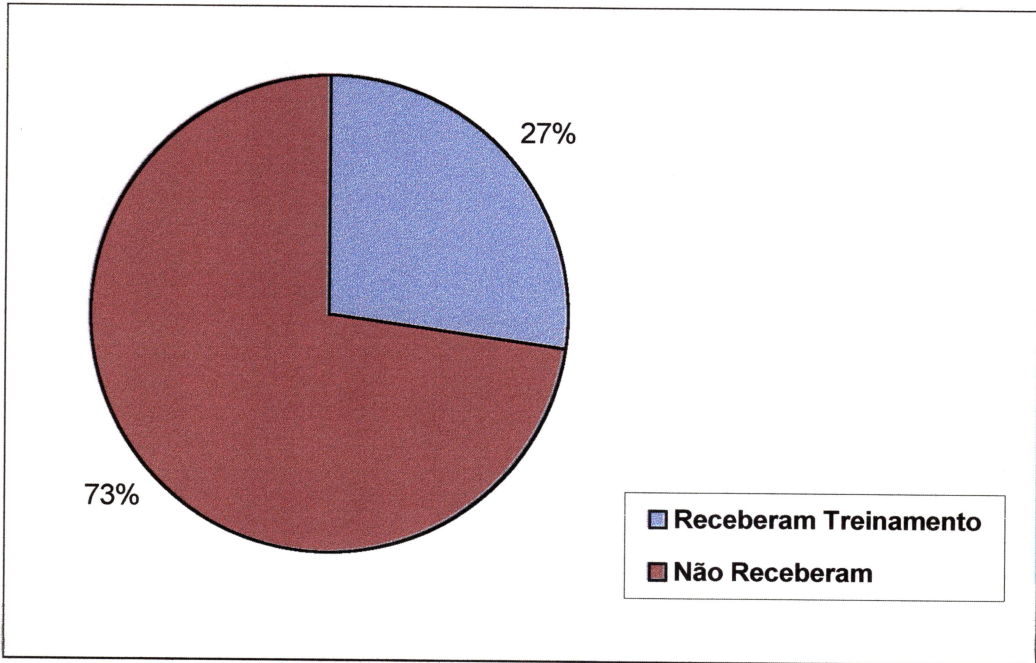
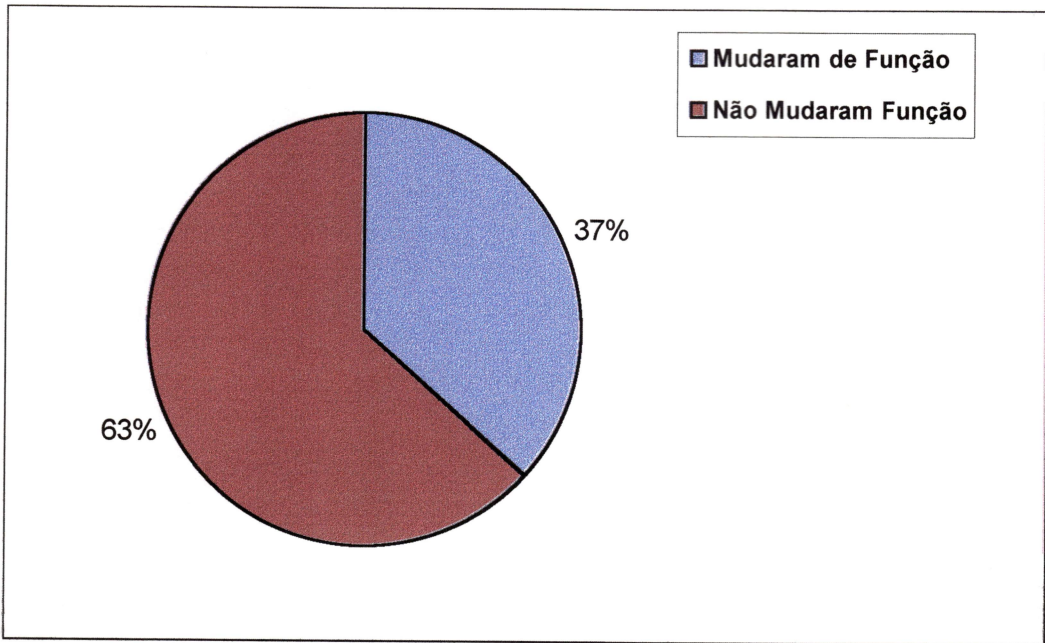
Idade:

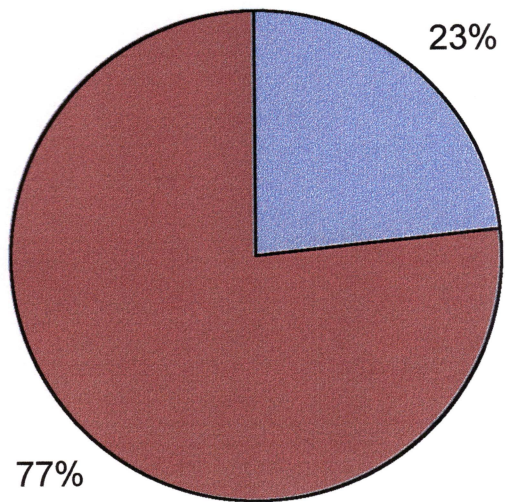
Sexo:

Estado Civil:

- 1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2) Há quanto tempo desempenha essa mesma função?
- 3) Quantas vezes você foi promovido na empresa?
- 4) Na sua promoção, antes de mudar de função, você recebeu treinamento ? Se positivo, qual foi a carga horária?
- 5) O treinamento teórico e prático atendeu suas expectativas em relação a criar condições de desempenhar a nova função?
- 6) No seu entender, seus superiores vêem o treinamento como item importante dentro da companhia? Você acha que há falta de treinamento na empresa?
- 7) Você estaria disposto a dedicar parte do seu horário de lazer para receber treinamento visando aperfeiçoar e adquirir mais conhecimento relacionado a sua função na empresa?
- 8) A forma de remuneração, benefícios e demais condições e políticas adotadas pela empresa têm feito com que você esteja motivado para desempenhar suas funções?
- 9) Quais suas perspectivas para o futuro em relação a sua empresa e sua função dentro dela?
- 10) Você se considera motivado a desempenhar suas funções?
- 11) Favor, caso queira apresentar suas sugestões e críticas;







■ Satisfação salarial/Benefícios
■ Insatisfação

Plano de Treinamento e Desenvolvimento - Geral/2004-2005

Curso ou Evento	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Participantes	Entidade Indicada	Investimento Previsto	Status
5 S	11 a 16	08 a 13						Todos funcionários da empresa	Senai/GO	600,00	
Controladores Lógicos			24 e 25					a definir	a definir	1750,00	
Lubrificação Industrial		6 e 7						Operadores Mecânicos	Senai/GO	2.000,00	
Manutenção Preventiva	28							Operadores Mecânicos	Agip do Brasil	zero	
Primeiros socorros		8 e 9						Equipe Trabalho	Senai/GO	1.500,00	
Ginástica Laboral	11 a 16	08 a 13	a definir	a definir				Todos funcionários da empresa	Sesi/GO	1.250,00	
Desenvolvimento de Liderança			a definir					Encarregados/coordenadores	Senai/GO	900,00	
Desenvolvimento Gerencial			a definir					Gerentes/Chefes	A definir	a definir	
Gestão de Equipes de Trabalho				a definir	a definir			Equipes trabalho	A definir	a definir	
Relações Interpessoais						a definir	a definir	a definir	A definir	a definir	

Plano de Treinamento e Desenvolvimento - Manufatura

Curso ou Evento	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro	Participantes	Entidade Indicada	Investimento Previsto	Status
Manipulador de Alimentos	15 a 18 Tomate			14 a 17 Milho				Todos os funcionários das áreas operacionais	Encarregados	zero	
Classificação de Tomates	24 e 25							a definir	Renata	zero	
Higienização de Linhas		6 e 7						Operadores	Renata e Romeu	Despesas Viagem Romeu	
Processamento Asséptico e Manuseio de Bags e Tambores	28							Operadores e Ajudantes	Encarregados	zero	
Formulação		8 e 9						Operadores	Renata e Romeu	Despesas Viagem Romeu	
Envase e Recravação	29							Operadores	João/mecânico		
Autoclavagem		10						Operadores	Renata e Romeu	Despesas Viagem Romeu	
Lubrificação		a definir						Operadores e Mecânicos		a definir	
Formação de Mecânico de Recravadeiras					a definir	a definir		a definir	Mecânicos	zero	
Formação de Mecânico Tetra Pak			a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	a definir	Cícero	zero	
Formação de Aprendiz								Aprendizes	Senai	a definir	
Movimentação de Cargas						a definir		Operadores Automotriz	Senai	a definir	