

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A TREE TOOLS INFORMÁTICA E O
PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA
MUDANÇA ADMINISTRATIVA DE
FORMAÇÃO DO TIPO DE CAPITAL E SUAS
CONSEQUÊNCIAS NAS ÁREAS
MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

MARIA LETICIA GALLEGOS DE MACEDO

Rio de Janeiro 2003

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

TÍTULO

A TREE TOOLS INFORMÁTICA E O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA
MUDANÇA ADMINISTRATIVA DE FORMAÇÃO DO TIPO DE CAPITAL E SUAS
CONSEQUÊNCIAS NAS ÁREAS MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO.

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

MARIA LETICIA GALLEG0 DE MACEDO

E

APROVADO EM 08 / 12 / 2003.

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



PAULO REIS VIEIRA
PH.D EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



DEBORAH MORAES ZOUAIN
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



HUMBERTO STADLER
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradecer é um ato de amor, portanto agradeço primeiramente a Deus.

Aos amigos, agradeço pelo companheirismo em sala de aula.

Ao corpo docente, pela democracia para com seus alunos.

E a todos aqueles que trilharam juntos os caminhos do Saber

DEDICATÓRIA

Aos meus familiares, que me apoiaram e me compreenderam em todos os momentos de minha vida. Em especial ao Rodrigo por todo seu carinho.

RESUMO

A organização do trabalho constitui-se a partir da caracterização de sua estrutura e dos respectivos impactos do desempenho de papéis profissionais. O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos indivíduos. Os indivíduos diferem uns dos outros pelas suas atitudes em relação a um trabalho "estimulante" ou não. O valor prático do estudo, busca analisar o grau de satisfação / insatisfação dos indivíduos em relação a si próprios e em relação a empresa. Também foi feito um estudo das abordagens motivacionais e suas ligações com os indivíduos acima citados. A maior parte dos autores que contribuíram ao desenvolvimento dos temas considerados neste estudo parecem ter querido conciliar dois imperativos: aumentar a rendimento dos trabalhadores e elevar o seu nível de satisfação no trabalho (este segundo imperativo foi reformulado recentemente em termos de melhora da qualidade de vida no trabalho). Ainda no corpo do trabalho foram apresentados resultados da pesquisa realizada e discutidas algumas das abordagens motivacionais, com a finalidade de fundamentar teoricamente a questão principal que é a forma de administração da empresa o que se trata de satisfação / motivação na empresa TREE TOOLS, escolhida como agente deste estudo de caso.

Palavras chaves: análise, administração, trabalhadores, satisfação e motivação.

ABSTRACT

The job organization is composed by the characterization of his structure and the respective interpersonal impacts on the performance of the professional papers. The interpersonal relationship on the job environment reflects on the participation and on the collaboration of the individual. The individuals are different from each other by their attitudes in relation to the "stimulating" job or not. The practical value of the study has the goal to analyze the degree of satisfaction / dissatisfaction of the individuals in relation to themselves or by their company. At the same time a study of the motivational approaches and their relation with the individuals mentioned above. Most of the authors that contributed to the development of the themes considered in this study seems that were want to conciliate two imperatives: increase the income of the workers and increase their level of satisfaction on the job (this second one was reformulated recently in terms of improve of the quality of life at the job). Still on the study were presented results of the research done and discussed some motivational approaches, with the purpose of fundament the theoreticaly the main question that is the way the company is being administrated what represent to satisfaction/ motivation on the company TREE TOOLS, that was chosen as the object of this study.

Key words: analysis, administration, worker, satisfaction and motivation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJETIVOS	3
2.1 Objetivo Geral	3
2.2 Objetivos Específicos	3
3. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	4
3.1 Evolução do conceito de trabalho	4
3.2 Organização: Sistema Sócio cultural estabelecido	6
3.3 O trabalho, a motivação e o indivíduo	6
3.4 Atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho.....	7
3.5 A motivação na organização	8
4. MOTIVAÇÃO	9
4.1 Abordagem Psicanalítica.....	10
4.2 Abordagem Cognitiva.....	21
4.3 Abordagem Humanista.....	12
4.4 Teorias Motivacionais X e Y - Mc Gregor	16
4.5 Abordagem de incentivos.....	21
4.5.1 Motivos intrínsecos e extrínsecos.	22

4.6 Abordagens referentes a satisfação e enriquecimento do trabalho.22

5. METODOLOGIA.....28

6. A EMPRESA.....36

8. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....36

9. CONCLUSÕES.....56

10. BIBLIOGRAFIA64

1. INTRODUÇÃO

O mercado torna-se palco de luta mais equilibrada das forças competitivas entre organizações de todas as áreas. De um lado, consumidores exigem mais valores agregados aos produtos e serviços consumidos. De outro, as organizações esforçam-se para atingir níveis cada vez mais altos de qualidade, novas aplicações e menores preços para seus produtos, entrando em luta renhida por fatias de mercado.

Neste cenário, a vantagem competitiva das organizações está baseada em domínio tecnológico. Como fornecedor de conhecimentos e tecnologias, o administrador desempenha um papel importante. Um deles é o de administrar "cérebros" com sólidos conhecimentos, capazes de dar nova dinâmica às organizações. Outro, não menos importante, é o de produzir e transferir novas técnicas. Em ambos os casos, os administradores necessitam desenvolver melhor seu senso empreendedor, isto é, sua capacidade de criar, desenvolver e mudar.

Não é surpresa que as empresas vencedoras de hoje são aquelas mais bem-sucedidas em satisfazer e encantar, de fato, seus consumidores-alvo. Essas empresas vêem recursos humanos como filosofia que permeia toda a companhia, não uma função separada. Desejam que seus profissionais ajudem a definir quais grupos de clientes e necessidades podem ser atendidas rentavelmente e como servi-los mais efetivamente do que os concorrentes. Essas empresas procuram ser as melhores no atendimento às necessidades de seus clientes em potencial.

Tais empresas dedicam atenção extrema à qualidade e serviços para atender e, mesmo, exceder as expectativas dos clientes e/ou consumidores.

Os funcionários estão interagindo crescentemente com os responsáveis por pesquisa e desenvolvimento, compras, fabricação, logística e finanças.

O indivíduo por serem por sua natureza um ser social, depende deste tipo de relacionamento, conforme afirma MOSCOVICI (1996).

"os indivíduos sadios que, satisfizeram suficientemente as suas necessidades básicas de segurança, amor e estima mostram-se, então, motivados para a individualização, o crescimento pessoal, numa tendência constante para a unidade, a integração ou sinergia dentro de si mesmo".

Assim, calcados na filosofia e ponto de vista de autores como FELA MOSCOVICI (1997), ROBERTO SHINYASHIKI (1995), entre outros, cuja tônica é motivar o ser humano para haver solidez nas empresas, para uma melhor sociabilização no mundo é que foi desenvolvido o presente estudo.

Estudou-se a forma de administração da TREE TOOLS Informática e a quebra dos seus paradigmas organizacionais, que levaram a modificar o nível de motivação e comprometimento do corpo funcional.

Para atingir os objetivos, foram analisados impactos, resultados e mudanças realizadas na empresa como um todo e como conclusão a avaliação os resultados finais obtidos antes e depois das mudanças, principalmente as que possam ter contribuído para modificar o nível de motivação. Também foi considerado como a socialização influencia na motivação no estudo de caso.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal deste trabalho é verificar o grau de satisfação dos sócios da empresa TREE TOOLS Informática em dois momentos, sendo um deles no momento da implementação da mudança administrativa, que será descrita no capítulo Empresa e outro momento três anos após a mudança.

2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer as principais abordagens teóricas referentes a motivação de pessoas nas empresas.
- Identificar os fundamentos principais do processo de mudança na empresa de funcionário para sócio.
- Recomendar e sugerir a empresa como dar continuidade ao processo de mudança e ações para melhoria contínua em nível de satisfação dos envolvidos na empresa / sócios e funcionários.

3. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

A partir de estudos feitos por KURT LEWIN (19--), C. BARNARD (1979), HOMANS (1971) e H.SIMON (1963), uma nova configuração passou a dominar a teoria administrativa. É a partir da década de 50, nos EUA, que esta nova concepção de administração trouxe novos conceitos e uma visão onde predomina o comportamento humano nas organizações.

Conforme explica CHIAVENATTO (1995),

"dentro das ciências do comportamento, mais especificamente dentro da psicologia organizacional, a abordagem comportamental é a que mais se destaca, em busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas estruturais, preocupando-se com os processos e dinâmica organizacional".

Assim, entende-se que Recursos Humanos é um setor importante da Administração, seja ela pública ou privada, que estuda, analisa e aprimora a conduta, as perspectivas, os instrumentos para se trabalhar pessoas.

Assim, a partir da teoria comportamental da administração, começou-se a pensar na importância da motivação como fator condicionante do comportamento humano na empresa.

3.1 Evolução do conceito de trabalho

No campo da teoria administrativa pode-se perceber as diferentes maneiras de se encarar o trabalho e como consequência como as pessoas se comportam nas organizações.

KANAANE (1994), fala dos significados atribuídos ao trabalho, parafraseando Althusser que diz *"O mundo não muda facilmente de base, nem o mundo de sociedade, nem o mundo dos pensamentos"*.

Na ótica do mesmo autor, se encara o homem como produto e produtor da sociedade na qual se insere, conseguimos detectar relações contraditórias entre os múltiplos sistemas existentes.

O autor cita ainda FRIEDMANN, quando fala que o trabalho assume diversos aspectos, tais como: aspecto técnico, aspecto fisiológico, aspecto moral, aspecto social e aspecto econômico. As relações sociais e profissionais têm acentuado, através dos tempos, o caráter específico das relações de produções e os respectivos impactos nas relações interpessoais; é necessário redefinir concretamente o sistema produtivo e encará-lo sob a perspectiva socioprodutiva.

O processo de trabalho vem se caracterizando num contexto de contradições e ambigüidades, o que de certa forma atesta o descaso dos trabalhadores para com as estruturas hierárquicas.

Este aspecto tem gerado nos executivos um estado de alerta, tentativas de descobrir "fórmulas", buscas de flexibilização e redefinição do desenho organizacional, como forma de tornar a administração do trabalho moderno de seu tempo, ou seja: efetiva e global, ativa e abrangente, específica e completa.

O mesmo autor enfatiza que a busca da competitividade em termos de mercado tem levado as organizações a implementar processos de trabalho que convergem para o que se concebe como "administração participativa", ainda reforça esta idéia dizendo que ela deve ser um marco referencial na postura assumida pelos executivos e administradores, em vez de mera retórica que pode implicar o retrocesso do processo de participação e democracia que vem se delineando na realidade nacional.

A tendência atual em relação à organização do trabalho tem sugerido que se deva redefinir o paradigma presente na sociedade e, em especial nas organizações. Deve haver maior comprometimento por parte dos trabalhadores e do empregador, numa ação mais humanizada onde o respeito e mutualidade sejam interagidos com a competitividade e produtividade.

3.2 Organização: Sistema Sócio cultural estabelecido

KANAANE (1994) explica a organização como um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis, como um conjunto de elementos. A organização do trabalho constitui-se a partir da caracterização de sua estrutura e dos respectivos impactos do desempenho de papéis profissionais.

Toda empresa, independentemente de seu tamanho, forma ou função, tem setores, divisões, gerências, enfim partes de um todo, que isoladas não correspondem às expectativas de ninguém e devem formar um conjunto organizado, equilibrado num só ritmo e objetivo.

Este sistema, para que funcione integradamente, requer tecnologia, estrutura de cargos, mas principalmente sistema adequado de comunicação.

A qualidade de vida está diretamente relacionada com as necessidades e expectativas humanas e com a respectiva satisfação destas. Corresponde ao bem-estar do indivíduo, no ambiente de trabalho, expresso através de relações saudáveis e harmônicas.

Assim merece destaque e relevância no momento atua, uma visão que valorize o todo em detrimento das partes.

3.3 O trabalho, a motivação e o indivíduo.

Parafraseando SARTRE, cita-se: *"O homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem, do que poderia ter"*.

O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos indivíduos. As diversas interações: indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo e grupo-organização, assinalam o estágio no qual a organização se situa. Para o efetivo desenvolvimento organizacional o potencial humano deve ser valorizado. Estas relações que o homem estabelece no ambiente de trabalho, pode ser de maneira conflitiva e desestabilizadora, principalmente no relacionamento chefe/subordinado.

A qualidade de vida tem se tornado cada vez mais o centro das preocupações. A motivação, a comunicação e a participação são fatores importantes e tornam-se facilitadores para efetiva integração. Os fatores pessoais, associados à formação do trabalhador, influenciam na percepção que ele elabora sobre o ambiente organizacional, que retrata a história pessoal de cada trabalhador e a classe social a qual pertence.

A concepção do trabalho, a visão integrada da organização, o papel fundamental das relações interpessoais na empresa e, a motivação dos indivíduos condicionam atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho.

3.4 Atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho

As atitudes referem-se a um conjunto de valores e de crenças que o trabalhador assimila gradativamente, no decorrer do processo de trabalho. As motivações, os interesses e a disposição racional e emocional para tomar posições constituem os elementos que caracterizam a formação de concepções e idéias acerca do ambiente e trabalho, devendo estar atento, para atuar com os processos da socialização secundária, como forma de orientar o indivíduo para as contingências.

A formação e o desenvolvimento de atitudes são influenciados por determinantes sócio culturais. Dentre estes valores sócio culturais, a própria cultura da empresa influencia sobre a maneira atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho.

A importância do estudo das atitudes e comportamentos expressos no ambiente de trabalho, vem sendo evidenciada na constante demanda por melhores serviços e produtos que estão vinculados ao desempenho individual e grupal, representando a coletividade organizacional.

Dessa forma, os estudos do comportamento humano nas organizações são importantes, pois, possibilita captar o grau de participação e de alienação do trabalhador no respectivo ambiente profissional. As relações mantidas neste ambiente organizacional influenciam e influenciarão as prováveis representações

sociais que o trabalhador elabora sobre o próprio trabalho, correndo o risco de perceber-se como objeto, materializando o sistema mecanicista mantido nos setores organizacionais.

A motivação surge então em toda a sua complexidade como tema fundamental para a compreensão do papel do indivíduo na organização e de que maneira ela influencia ou é influenciada pelo ambiente de trabalho.

3.5 A motivação na organização

Embora a motivação seja uma questão bastante controversa entre os teóricos, sua importância é algo aceito pela maioria dos professores e também dos administradores.

Por sua complexidade, os principais entendimentos sobre ela serão estudados em capítulo à parte.

4. MOTIVAÇÃO

As abordagens teóricas sobre motivação, múltiplas e diversificadas, encontram-se em diversas áreas do conhecimento.

A questão da motivação é bem mais complexa do que parece à primeira vista. Essa passagem do aspecto afetivo (despertar o interesse) para o cognitivo (assimilar um dado conteúdo), não é absolutamente automática como muitas vezes se é levado a crer. É possível que isso seja fruto de extrapolações incorretas feitas a partir dos resultados de pesquisas, que evidenciam a relação existente entre certos aspectos afetivos, como autoconceito ou auto-estima e o rendimento funcional ou escolar (PURKEY, 1970).

Sendo a aprendizagem um processo que envolve a atenção deliberada, movimentos de análise e síntese, de comparação e diferenciação, de inibição e abstração, questiona-se o simples fato de haver o desejo de aprender consegue garantir sua ocorrência. Sabe-se, no entanto, que ela se dá no interior de cada um de forma única porque pressupõe a presença da sua estrutura cognitiva. Por conseguinte, dependendo do que já foi aprendido pelo indivíduo, ele terá alterado suas próprias capacidades mentais.

É exatamente isso o que afirmam dois seguidores de VYGOTSKY, BOGOYAVLENSKY E MENCHINSKAYA (1991, p.46):

"O processo de aprendizagem muda não só o que se pensa conscientemente, mas também os modos como se produz essa reflexão, ou seja, os processos mentais implicados".

Em suma, a ocorrência da aprendizagem está relacionada com o nível de desenvolvimento mental alcançado pelo indivíduo.

4.1 Abordagem Psicanalítica

Na psicanálise, SIGMUND FREUD (1998), afirma que o comportamento humano é determinado, basicamente, pela motivação inconsciente e pelos impulsos instintivos. Portanto, a mais forte tendência de comportamento não é, necessariamente, aquela que a pessoa conscientemente decide que é melhor para ela.

O “id”, “ego” e “superego” são conceitos básicos da teoria freudiana e formam a estrutura da personalidade. O id foi entendido como um reservatório de impulsos instintivos, em busca da satisfação completamente inconsciente. O ego seria o sistema que, entrando em contato com o mundo exterior, procuraria satisfazer as exigências instintivas do id. O superego se formaria pela internalização dos valores e atitudes sociais; seria um espécie de “censura” interna, que aponta os atos que merecem prêmios, louvando-os, e os condenáveis, reprovando-os.

Os três sistemas entrariam, ocasionalmente, em conflito, já que as exigências do id nem sempre são vistas como bons olhos pelo superego, principalmente aquelas relacionadas com a agressão e satisfação sexual.

A motivação do comportamento é, portanto, em boa medida, proveniente, do id inconsciente e o comportamento resulta da interação, conflituosa ou não, entre os três sistemas.

Fenômenos inconscientes tais como sonhos, lapsos e sintomas neuróticos aparentemente irracionais, podem ser interpretados como manifestações da atividade inconsciente.

FREUD afirma que todas as atividades humanas podem ser analisadas de acordo com o princípio de prazer, pelo qual opera o id, prazer incluindo a satisfação consciente.

Uma crítica freqüente à teoria Psicanalítica é de que seus conceitos e postulados não são passíveis de verificação empírica, apesar de que o valor da concepção da motivação inconsciente é amplamente reconhecido.

4.2 Abordagem Cognitiva

A abordagem cognitiva da motivação se propõe a levar em consideração o que se passa “na cabeça” do organismo que se comporta. Segundo a abordagem cognitiva, não há um estabelecimento automático de conexões estímulo resposta, o indivíduo antevê conseqüências de seu comportamento porque adquiriu e elaborou informações nas suas experiências.

Assim, é escolhida, por meio da percepção, pensamento e raciocínio, os valores, as crenças, as opiniões e as expectativas que regularão a conduta para a meta almejada.

As teorias cognitivas reconhecem que o comportamento e seu resultado dependerão tanto das escolhas conscientes do indivíduo, como dos acontecimentos do meio sobre os quais não tem controle e que atuam sobre ele.

As teorias acreditam que as opções feitas pelas pessoas entre alternativas de ação, dependem do grau relativo que têm forças que atuam sobre o indivíduo.

TOLMAN é um importante cognitivista, um dos mais célebres opositores da teoria behaviorista.

KURT LEWIM é considerado um dos precursores da abordagem cognitiva. Para ele, a motivação depende do modo como a pessoa percebe o estado de coisas que influencia o seu comportamento, e o que é percebido nem sempre corresponde à situação real.

O que o cognitivista quer negar é que o efeito dos estímulos sobre o comportamento seja automático (como que a teoria behaviorista).

No enfoque, cognitivo da motivação, pode-se situar o psicólogo americano MCCLELLAND (1987), responsável pelos estudos do motivo de realização.

Uma vez estabelecida a importância das cognições na orientação do comportamento, estudou-se, também, o conflito entre cognições.

Os estudos sobre dissonância cognitiva (o nome famoso nesta área de pesquisa é o de Festinger) também podem ser enquadrados na abordagem cognitiva.

4.3 Abordagem Humanista

As abordagens humanistas têm tido ampla aplicação no campo da administração, principalmente quando focam a questão da motivação humana.

Costuma-se atribuir aos estudos de ELTON MAYO o início de aplicação das abordagens humanistas à administração.

ELTON MAYO, diz que a melhor maneira de motivar deveria dar forte ênfase ao comportamento social dos empregados, considerando a pessoa como um todo, os empregados deveriam sentir-se úteis e importantes no seu ambiente de trabalho. A estratégia básica seria a de reconhecer os funcionários e seus valores, que buscaria a satisfação das suas necessidades sociais.

Deve-se considerar que o comportamento dos trabalhadores está condicionado não somente a aspectos biológicos mas também a normas e padrões sociais, por isto a importância da satisfação do desejo natural do ser humano, no seu ambiente social, o poderia levar a produzir mais e melhor no ambiente de trabalho.

Os supervisores, deveriam mostrar a preocupação com os problemas dos trabalhadores, assim fazendo-os se sentir pessoas mais importantes, e como consequência, mais motivados.

A participação de cada empregado no processo de decisão, opinião e de informação, é fundamental. O trabalhador é um ser pensante e deve estar sujeito a um controle de resultados, não apenas a uma supervisão.

Deve se perceber que o indivíduo possui a sua própria motivação do porque fazer algo e em que qualidade e empenho faze-lo. É importante encontrar e adotar formas organizacionais para motivar uma pessoa ou uma equipe, tomando o cuidado de não reprimir a motivação de cada um. A forma de motivar é um instrumento administrativo.

O trabalho é desagradável por natureza, é preciso encontrar o motivo pelo qual cada um trabalha e ir de encontro a este motivo, satisfazendo este motivo.

Sob a ótica de GLASSER (1994, p. 15)

“o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge da nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isto está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas”

As empresas devem ter consciência que se possuem os agentes físicos do desenvolvimento, como a tecnologia, tem tudo para dar certo, se isto não está acontecendo o problema reside no “jeito de tratar” as pessoas e sua forma com que administram a empresa. As empresas com frequência se esquecem do binômio ser humano e necessidades.

A necessidade de saber como fazer com que as pessoas produzam mais e melhor fica cada vez mais em evidência e a busca de aprimorar as técnicas de motivá-las torna-se uma meta obrigatória para as empresas que almejam de sucesso.

MASLOW (2000), é o criador da “HIERARQUIA DAS NECESSIDADES”. Para ele, os trabalhadores tem uma escala crescente de necessidades que precisa ser compreendida para motivar as pessoas, isto é, o nível mais baixo deve ser satisfeito mais que o nível seguinte, para que o próximo nível seja um fator de motivação.

Fisiológico, segurança, social, ego e auto-realização. Esta é a ordem da Hierarquia das necessidades segundo Maslow.

Um problema apresentado na teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, é que o ser humano sempre quer mais, não se contenta com o que tem. Depois desta teoria, ele decidiu estudar sobre a auto-realização, e com isto percebeu que as pessoas que ele considerava auto-realizadas, apresentavam as seguintes características:

- percebiam a realidade de maneira precisa;
- aceitavam a si próprias, aos outros e a natureza;
- viviam experiências espontâneas, simples e naturais;

- concentravam-se nos problemas;
- apreciavam a privacidade e o desprendimento;
- não aceitavam a vida passivamente;
- tinham experiências místicas ou de grande impacto psicológico;
- mostravam interesse por problemas sociais;
- possuíam relacionamentos interpessoais profundos;
- tinham poucos preconceitos raciais, religiosos ou sociais e
- resistiam à imposição de idéias e culturas.

ROGER HARRISON (1972), reconsiderando a teoria das necessidades básicas de Maslow, elaborou um esquema abrangente, de motivação, agrupando as necessidades em três grandes núcleos:

- a) Núcleo físico econômico;
- b) Núcleo sócio emocional e
- c) Núcleo de competência do ego.

A contribuição maior de HARRISON não é a de simples classificação, e sim de estudo e interpretação que deu às peculiaridades de aparecimento e satisfação das necessidades, uma vez que não se apresentam da mesma forma do nascimento à morte. Embora, no início da vida, sejam comuns a todos os indivíduos, à medida que a pessoa vai amadurecendo, suas necessidades básicas também se desenvolvem e adquirem novas formas de expressão e complexidade crescente. Assim, o desenvolvimento pessoal está relacionado com os níveis de desenvolvimento das necessidades básicas.

Nesta perspectiva, há cinco níveis de desenvolvimento motivacional humano na sociedade industrial moderna:

1) *Privação crônica e frustração*: Este estágio, se prolongado, resulta em preguiça, apatia e indiferença à recompensa ou punição com relação ao núcleo físico-econômico. Aparecem, também, a frieza e o distanciamento emocional, ou cinismo com relação à afeição e calor humano, levando, gradativamente, a evitar os relacionamentos. Quanto à competência do ego, a motivação vai-se tornando fraca, caracterizada por subrealização, rejeição de metas e de oportunidades de realização.

2) *Dependência ou nível básico*: O núcleo físico-econômico de necessidades caracteriza-se por medo de punição, acomodação para obter recompensas, concordância e lealdade superficiais. Exploração encoberta do patrão pelo empregado. Há carência afetiva e busca de aceitação, temor à rejeição e cólera nas necessidades emocionais. Em relação à competência do ego, evidenciam-se estudantes competitivos, orientados para notas procurando elogios e evitando censuras e riscos de fracassos.

3) *Contradependência ou segurança*: Exploração competitiva, onde o núcleo físico-econômico passa a apresentar esforços agressivos, lutas, colisões e traições, imperando a chamada "lei da selva". O núcleo sócio-emocional mostra comportamentos de amor explorador, competitivo, ilustrados por conduta de "don juan", orientada para busca de popularidade ou rivalidade para conquista de afeto. No núcleo de competência do ego, o indivíduo necessita provar que é melhor ou mais esperto que os outros, tentando criar formas especiais de exibicionismo e afirmação pessoal exagerada.

4) *Desenvolvimento de identidade e valor*: Surgem as associações com o poder, a riqueza, o *status* social, pela adoção de códigos de conduta em sociedade, negócios, política etc., para satisfação das necessidades físico-econômicas. O grupo passa a constituir uma fonte de amor e ajuda. O indivíduo sente-se afetuosos em razão de relações afetuosas. Estabelecem-se normas de aceitação intra e intergrupais, não avaliadas criticamente. A competência do ego traduz-se em atração por pessoas e grupos competentes e instruídos, levando, muitas vezes, a ligações ortodoxas, com pessoas influentes. Normas de grupo relacionadas à verdade e à realização.

5) *Autonomia criativa*: O núcleo físico-econômico tende a buscar satisfação na justiça, honra e outros valores sociais mais elevados, entre os quais a filantropia e o senso de obrigação dos ricos e poderosos. As necessidades sócio-emocionais são satisfeitas através do amor como dádiva, pelo prazer de dar, assemelhando-se ao ideal cristão do amor. A competência do ego orienta-se para a verdade como meta, procurando o prazer de saber, criar, realizar, superar obstáculos e estabelecer padrões individuais de competência e auto-realização.

Este último nível de desenvolvimento motivacional mostra algumas características de pessoas altamente motivadas para a categoria mais elevada da hierarquia de MASLOW, conducente à auto-atualização ou realização plena de suas potencialidades.

Sob este prisma podem ser também observadas as diferenças individuais de realização pessoal num processo mais amplo e abrangente que é o próprio desenvolvimento humano. Os indivíduos sadios que satisfizeram suficientemente as suas necessidades básicas de segurança, amor e estima mostram-se então, motivados para a individualização, o crescimento pessoal, numa tendência constante para a unidade, a integração ou sinergia dentro de si mesmo.

ALDERFER (1969), revendo, também, a teoria de MASLOW, propôs reduzir o número de categorias agrupando-as em três níveis: o de manutenção ou existência material, o de relações interpessoais e o de oportunidades para crescimento e desenvolvimento pessoal.

Assim, os níveis de necessidades básicas passam a ser:

-Existência: Necessidades fisiológicas e de segurança, para sobrevivência.

-Relacionamento: Necessidades de mutualidade e partilha, englobando as necessidades sociais e de estima, cuja satisfação está na interação com outras pessoas.

-Crescimento: Necessidades do ego, de auto-estima, autoconfiança, criatividade e de auto-realização, enfrentando desafios que exijam utilização plena de capacidades e habilidades.

O modelo de ALDERFER mostra uma tendência para distinguir entre motivação de carência e motivação de crescimento, distinção já feita por Maslow em seus trabalhos mais recentes.

4.4 Teorias Motivacionais X E Y – Mc Gregor

A Teoria X representa o tradicional pensamento da coerção psicológica, assumia que os trabalhadores eram inerentemente preguiçosos, necessitavam ser

supervisionados e motivados, e consideravam o trabalho, como um mal necessário para conseguir dinheiro.

Existem as hipóteses gerenciais da natureza humana. Esta hipótese classifica os seres humanos como dois grupos: a massa indigna de confiança, motivada pelo dinheiro, composta por serem calculistas e a elite digna de confiança, a moral, motivada que deve dirigir e organizar a massa calculista

As premissas da Teoria X, eram:

- indivíduo médio possui um desapeço inerente ao trabalho e irá evitá-lo caso lhe seja possível
- as pessoas precisam, portanto, ser forçadas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punição para realizar um esforço adequado tendo em vista as metas da organização
- ser humano típico prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, possui pouca ambição e quer, acima de tudo, segurança.

Assim MCGREGOR (1991), MASLOW (1991) E ARGYRIS (1968), entre outros, sustentaram que os trabalhadores eram alienados porque o trabalho que eram solicitados a executar não lhes permitia fazer uso de suas capacidades e aptidões de um modo produtivo e adulto. Mostraram provas de muitas formas de trabalho na moderna indústria se tornaram de tal modo fragmentados e especializados, que não permitem que os operários façam uso de suas capacidades, nem lhes possibilitaram ver a relação entre aquilo que fazem e a missão da organização como um todo.

Pode-se definir a Teoria Y como um conjunto novo e mais complexo de hipóteses a respeito da natureza humana.

MCGREGOR sugere que a motivação deve ser analisada em função das diferentes concepções da natureza humana, como tal, sistematizou elementos associados a duas teorias distintas e abordou a motivação segundo cada uma dessas referências.

Na Teoria Y todas as pessoas querem e precisam trabalhar. Se esse for o caso, as organizações necessitariam desenvolver o compromisso de cada indivíduo

com os objetivos que possuem e permitir que as habilidades individuais sejam utilizadas para alcançar tais metas.

Considerando a maneira de tornar os trabalhos e objetivos mais parecidos que vão mais de encontro com os objetivos, metas e valores dos funcionários, tornando o trabalho mais estimulante e mais significativo.

Os dirigentes da empresa, começam a atuar como pesquisadores e precisam averiguar o que será estimulante e significativo para os funcionários.

As premissas da teoria Y eram:

- esforço físico e mental no trabalho é tão natural como no divertimento ou no descanso
- controle externo e a ameaça de punição não são as únicas formas de incentivar o esforço para atingir as finalidades da empresa
- compromisso com os objetivos surge da recompensa associada ao prazer de cumprir uma meta – o mais importante é a satisfação do ego e isto pode ocorrer quando o esforço individual caminha na mesma direção dos propósitos da organização
- ser humano, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a procurar responsabilidades
- a capacidade de exercitar um grau relativamente elevado de imaginação, engenhosidade e criatividade para a solução de problemas organizacionais está distribuída de forma ampla pela população.

MCGREGOR nos elucida a natureza humana, quando se examinam as hipóteses gerenciais e como é gerida a vida dos empresários ou dirigentes de uma organização.

Não há contradição nem oposição entre os dois tipos de motivação, constituindo as necessidades básicas uma condição prévia e necessária para as necessidades de crescimento. Há, porém, uma diferença qualitativa do ponto de vista emocional que distingue os indivíduos que agem para satisfazer as

necessidades de deficiência dos que são motivados pelas necessidades de crescimento ou metamotivação.

As pessoas motivadas por necessidades básicas ou de deficiência, em geral, acham o desejo ou impulso desagradável ou ameaçador e tendem a negá-lo ou livrar-se dele, isto é, satisfazê-lo para sentir alívio, equilíbrio, ausência de dor, tensão ou insatisfação. O objetivo maior é afastar ameaças ou agressões para proteger-se, defender-se, preservar-se. Os motivos de deficiência exigem a redução de tensão e a restauração do equilíbrio. A satisfação advinda da saciação de uma carência se resume a um prazer inferior, representado simplesmente pela redução de tensão ou seu alívio.

As necessidades de deficiência tornam a pessoa mais dependente de outras pessoas e do ambiente, o que repercute nas relações interpessoais, fazendo-as mais interessadas e condicionando a percepção de outras pessoas como fontes de satisfação para suas necessidades, isto é, como objetos que são usados, levando a atitudes de egocentrismo, voltadas para a satisfação de suas próprias carências.

A necessidade de amor também tem sido usualmente descrita como carência que precisa ser suprida de modo a evitar a doença (a "fome de amor" ou carência afetiva), e suas repercussões mais graves na personalidade. Se esta necessidade é satisfeita com regularidade, é possível então, desenvolver outro tipo de amor, não mais lacuna ou carência e sim de crescimento e transcendência do ego.

Este amor não carente nunca pode ser saciado e, em vez de terminar, aumenta como fonte de prazer sendo intrinsecamente agradável, desfrutado indefinidamente. É mais um meio do que um fim. É um amor não possessivo, de admiração por outra pessoa, com um mínimo de ansiedade e hostilidade, levando a experiências subjetivas superiores, semelhantes às místicas e estéticas, também chamadas experiências culminantes. As pessoas envolvidas neste amor são menos ciumentas, menos exigentes, mais autônomas, desinteressadas, altruístas, generosas, estimulantes autênticas.

O desafio maior da motivação consiste em liberar as energias das potencialidades para a auto-realização, o crescimento como pessoa,

individualização, a integridade do ser. É um processo incessante, cuja direção já é satisfatória e um fim em si. A satisfação significa aumento de tensão e a própria atividade é agradável, sendo apreciada aqui e agora sem a sensação de meio para um fim, ou mera preparação para o futuro.

Mas esta espécie de motivação só pode ser desenvolvida a partir da satisfação razoável das necessidades básicas ou de deficiência, que passam a constituir, assim, um pré-requisito para a motivação de crescimento ou de abundância. Esta última, e somente esta, pode conduzir a pessoa aos estágios finais de resolução positiva dos conflitos nucleares vitais na concepção de ERICKSON (1950), caracterizados por criatividade e integridade do ego ao invés de estagnação e desespero.

Vale frisar que esta conceituação de motivação baseia-se em pessoas sadias, que vivem com satisfação, que acham que vale a pena viver, apesar dos problemas, dificuldades e frustrações inevitáveis. Esta é uma abordagem positiva de vida e que caracteriza as pessoas empreendedoras, que agem, fazem, lutam, vencem, sofrem, sentem satisfações e insatisfações como parte integrante de um processo global que é vivenciado plenamente.

As chamadas teorias reducionistas de motivação mostram um modelo mecânico de homeostase como se o ser humano tendesse sempre ao equilíbrio e nada mais. O equilíbrio, porém, não leva à frente, apenas preserva o *status quo* e não explica como o homem cresce e se desenvolve, como a humanidade tem progredido, modificando-se e modificando o mundo, saindo do equilíbrio para novas formas e funções que significam crescimento, movimento para frente e para cima, e não simplesmente conservação, estagnação, deterioração e morte.

O equilíbrio é necessário como base, mas insuficiente e irrelevante como fim. O desequilíbrio, que propicia mudanças inovadoras criativas, para formas mais satisfatórias de vida, é igualmente necessário e valioso.

Ainda na ótica de MCGREGOR, que examinou também o processo de aquisição de novas aptidões e identificou quatro tipos de aprendizagem relevantes para os gerentes: conhecimento intelectual; habilidade manual; capacidade para resolução de problemas e interação social.

Uma crítica das teorias X e Y é que elas são os opostos, e nunca se encontrariam em ponto algum, ele ao morrer estava escrevendo a teoria Z que sintetizava os ditames organizacionais e pessoais. Sua teoria Z, foi aproveitada por WILLIAN OUCHI (1986).

Na teoria Z, MCGREGOR, propusera emprego vitalício, preocupação pelos empregados incluindo sua vida social, controle informal, decisões tomadas por consenso, promoções lentas, excelente transmissão de informações de alto a baixo e vice e versa, compromisso com a empresa e grande preocupação pela qualidade. OUCHI com a teoria Z, contribuiu com a forma de administração dos japoneses.

Interessante a classificação que OUCHI faz das teorias da motivação:

As cinco principais teorias da motivação são:

- 1) Maslow – teoria da hierarquia das necessidades;
- 2) Herzberg – teoria dos dois fatores;
- 3) Vroom – teoria da expectativa;
- 4) Adam – Teoria da equidade e
- 5) Skinner – teoria do reforço

4.5 A abordagem dos incentivos

Segundo BERGAMINI (1991), os incentivos são objetos ou condições que pedem motivos e que, por isso, podem tornar-se finalidades para as quais se dirige o comportamento. Portanto, sua eficiência, para dirigir o comportamento, é proporcional às expectativas que apresentam ao indivíduo, do ponto de vista de seus motivos.

Desta maneira, se o alimento é um poderoso incentivo para a pessoa faminta, não teria valor de incentivo para uma pessoa cuja fome tenha sido inteiramente saciada.

Um incentivo pode também retirar sua eficiência do fato de ser algo que o aprendiz deseja evitar; esse seria o caso, por exemplo, do castigo e LEWIN empregou o termo *valência*, utilizado na Química, para fazer referência à força líquida de um incentivo, num contínuo atração-fuga.

Evidentemente, a valência de um determinado incentivo varia de pessoa para pessoa e de época para época na mesma pessoa, de acordo com variações correspondentes nos motivos.

O quadro é ainda mais complicado pelo fato de o comportamento do organismo ser sempre influenciado por um grande número de necessidades insatisfeitas, e também pelo fato de determinado incentivo poder ter valência positiva com relação a um motivo, e valência negativa com relação a outro.

Desta forma, notas boas são atraentes para a satisfação da necessidade de auto-estima, mas talvez não sejam tão atraentes para a participação. Incentivos também atuam em conjunto; a criança pode, não apenas ser atraída pelas boas notas, mas também ser afastada dessa direção pelo medo do castigo das notas baixas.

O comportamento resultante das condições de dada situação será determinado pela valência líquida dos vários incentivos, tal como é determinada pela natureza e pela força dos motivos existentes em sua relação com as realidades da situação.

4.5.1 Motivos intrínsecos e extrínsecos

Os incentivos podem ser *intrínsecos*, isto é, inerentes à atividade; é isso que ocorre com a pessoa que aprende a tocar um instrumento pelo prazer estético dessa execução; podem ser *extrínsecos*, isto é, externos à atividade, como é o caso da criança que aprende Álgebra para receber um prêmio de seu pai. Na realidade, muitas vezes é difícil estabelecer a diferença entre incentivos intrínsecos e extrínsecos.

Desta forma, correr e jogar constituem um incentivo intrínseco, se a pessoa faz isso pelo prazer muscular que obtém; no momento em que tenta superar

os outros - e, assim, satisfazer sua necessidade de aprovação social - o incentivo é extrínseco, pois deixou de jogar e começou a competir.

Em muitos casos, uma atividade envolve, incentivos intrínsecos e extrínsecos. Um professor pode gostar de trabalhar com crianças, mas gostar também de ser pago.

De passagem, pode-se notar que os incentivos extrínsecos não são artificiais; podem estar ligados diretamente à atividade, tal como ocorre com recompensas ou salários, ou ligados a ela apenas indiretamente, quando existe um prêmio em dinheiro para determinada realização.

Os incentivos, no entanto, mesmo quando externos à atividade, não podem ser externos aos motivos do aprendiz. Se o fossem, não seriam incentivos.

4.6 Abordagens referentes à satisfação e enriquecimento do trabalho

Um dos temas iniciais da Escola das Relações Humanas (Experiência de HAWTHORNE – ELTON MAYO), associa numa relação simples as noções de liderança, de satisfação (a moral) e de produtividade. A hipótese é que uma "boa" liderança conduz a atitudes favoráveis por parte dos subordinados, os quais são levados a serem mais produtivos. Em outros termos, uma boa liderança deixa os subordinados satisfeitos e em consequência, estes estariam dispostos a aumentar seus rendimentos. Por boa liderança, deve-se entender uma supervisão democrática (antes que autoritária), centrada sobre os subordinados e nas relações humanas (consideração). Trata-se, de fato, de uma técnica de supervisão destinada a encorajar a cooperação dos subordinados e a reduzir as possibilidades de vê-los se opor ao líder.

Numerosas pesquisas empíricas foram concebidas em torno deste tema. Em geral, os resultados obtidos invalidam a hipótese que as sustentam. Em primeiro lugar, não se pode estabelecer a superioridade de um estilo de liderança qualquer cujo efeito benéfico sobre a produtividade se fizesse sentir em todas as situações. Em seguida, a relação estatística (correlação) entre satisfação e produtividade se revelou complexa e variável segundo os casos estudados.

Assim, em certos casos, constatou-se uma ausência de relação entre estas variáveis: o fato de os subordinados terem atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao seu trabalho, seu superior, etc. não afeta o nível de desempenho. Em outros casos, a relação posta em evidência indica que são os subordinados insatisfeitos que são os mais produtivos. Outros estudos, enfim, fornecem resultados mostrando uma correlação entre o nível de satisfação e o de desempenho.

Se as pesquisas levaram a resultados contraditórios neste assunto, elas em compensação mostraram sem equívoco a influência exercida pelo nível de satisfação sobre a taxa de absenteísmo e o *turnover* do pessoal.

Então, no seu conjunto, estes resultados invalidaram a posição defendida inicialmente pelos partidários das Relações Humanas e assim impuseram uma revisão destas.

PORTER (2002) e GALBRAITH (1995), por exemplo, reexaminaram certos resultados sob um ângulo novo. Ao invés de ver na satisfação do trabalho o fator que determina (causa) o nível de desempenho, estes pesquisadores sugerem uma relação casual inversa: a satisfação resultaria de desempenhos elevados quando estes são recompensados extrinsecamente (retribuição, promoção,...) e intrinsecamente (sentimento de realização, de autovalorização). De uma forma genérica pode-se, então, afirmar que a satisfação no trabalho é aprendida e esta aprendizagem é reforçada intrinsecamente e extrinsecamente. A partir daí, toda tentativa de aumentar o nível de satisfação dos subordinados é inadequada para assegurar rendimentos elevados.

Para PORTER e GALBRAITH, trata-se antes de cuidar que a produção de tais rendimentos seja uma fonte de satisfação de necessidades tais como as de atualização e de autonomia.

A literatura tem demonstrado a íntima associação entre motivação e satisfação do trabalho;

Há alguns anos já se recenseavam mais de três mil publicações consagradas a este assunto. Na origem deste vivo interesse acham-se preocupações diversas. As preocupações de ordem econômica são as que incontestavelmente contribuíram para a profusão de estudos.

Isto é particularmente manifesto nas inúmeras pesquisas que foram concebidas para evidenciar as relações entre satisfação no trabalho e variáveis tais como produtividade, absenteísmo, rotação do pessoal e também a saúde física e mental dos trabalhadores no que ela afeta seus desempenhos.

Esta última variável está igualmente no cerne de outras preocupações que são essencialmente de ordem social. O tema que as sustenta é o da qualidade de vida no trabalho à qual os governos de diversos países dão uma atenção crescente. Os estudos, de mais a mais numerosos, inspirados neste tema utilizam a noção de satisfação no trabalho como um índice que traduz a qualidade das reações afetivas dos trabalhadores a um meio onde eles passam um tempo apreciável de sua existência.

Inicialmente a satisfação no trabalho foi concebida com relação às necessidades do indivíduo. Segundo esta abordagem, a satisfação no trabalho varia em função da quantidade, daquilo que o indivíduo retira de seu trabalho para preencher as suas necessidades. Como várias pesquisas o indicam, esta abordagem se mostrou simplista só enfatizando considerações quantitativas. As reações do indivíduo com relação a aquilo que ele retira de seu trabalho dependem também daquilo que ele quer, daquilo que ele acha um direito receber, etc. Nisto os indivíduos diferem uns dos outros e esta abordagem não leva em conta este aspecto.

Assim, segundo outras abordagens, a satisfação no trabalho varia em função da defasagem entre dois termos de uma comparação que o indivíduo é levado a fazer. O primeiro termo é aquilo que o indivíduo estima retirar de seu trabalho. O segundo termo seria aquilo que o indivíduo espera receber ou, para outros autores, estima dever receber. Esta última versão forneceu um método freqüentemente utilizado para medir o nível de satisfação.

Ele consiste em perguntar aos indivíduos se o que eles extraem de seu trabalho é aquilo que eles acham que deveriam extrair dele. Esta pergunta é feita para cada um dos aspectos de seu trabalho considerados pelo pesquisador. As defasagens assim observadas correspondem às satisfações específicas. Para calcular o nível de satisfação geral no trabalho de um indivíduo particular, efetua-se a soma das defasagens registradas.

Estas abordagens não especificam os processos pelos quais os indivíduos chegam a conceber aquilo que eles deveriam retirar de seu trabalho. A teoria da equidade (*equity theory*) fornece algumas sugestões interessantes a este respeito. Nesta ótica, a satisfação é um sentimento que deriva da percepção de uma situação como equivalente.

No trabalho, o indivíduo está engajado numa relação de troca que ele representa sob forma de uma razão entre aquilo que ele retira do trabalho (salário, prestígio,...) e aquilo que ele investe (competência, esforço,...). Para estimar o grau de equidade de sua troca, o indivíduo se apóia sobre a sua percepção daquilo que outros indivíduos, comparáveis a ele, extraem de suas relações de troca.

Segundo a teoria da equidade, seria por este processo de comparação social que o indivíduo chegaria, não somente a avaliar a equidade de sua situação, mas também a formular "aquilo que ele deveria receber de seu trabalho".

Entre estas abordagens da satisfação no trabalho, convém também considerar a teoria dos dois tipos de fatores proposta por HERZBERG.

Durante os 50's e os 60's, Fredrick Herzberg decidiu estudar e pesquisar com cuidado os fatores chaves que afetam o desempenho de um trabalhador. Durante sua pesquisa, encontrou que determinados fatores tenderam a fazer com que um trabalhador sinta insatisfeito com seu trabalho. Estes fatores pareceram relacionar-se diretamente ao ambiente do empregado tal como os arredores físicos, supervisores e mesmo a companhia própria. Desenvolveu uma teoria baseada nesta observação, nomeando a da "a teoria higiene". De acordo com sua teoria, para que um trabalhador seja feliz e conseqüentemente produtivo, estes fatores ambientais não devem causar o desconforto. Embora a eliminação dos problemas ambientais possa fazer um trabalhador produtivo, mas não motivados necessariamente. A pergunta remanesce, "como podem os gerentes *motivar* empregados?" Muitos gerentes acreditam que para manter empregados motivados requer dar recompensas. Herzberg, entretanto, acreditou que os trabalhadores começam motivados com o sentimento responsável para e conectado a seu trabalho. Neste caso, o trabalho próprio está recompensando. Os gerentes

podem ajudar aos empregados conectar a seu trabalho dando lhes mais autoridade sobre o trabalho, assim como oferecendo o gabarito direto e individual.

5. METODOLOGIA

O valor prático do estudo busca ampliar e otimizar as ações e decisões que estão sendo procuradas através do objeto da empresa estudada.

As informações foram pesquisadas buscando conhecer o modo de administrar a operacionalização da Administração na TREE TOOLS Informática.

Os instrumentos utilizados foram: a pesquisa qualitativa e quantitativa.

5. Tipo de Pesquisa e Instrumento de coleta de dados

Do ponto de vista da natureza a pesquisa foi aplicada, gerando conhecimentos para aplicação prática na empresa, com o objetivo de estar solucionando problemas específicos na empresa.

Segundo o modelo explorado por VERGARA (2000), as pesquisas podem ser classificadas de duas maneiras: quanto aos meios e quanto aos fins.

5.1.1 Em relação aos meios

Em relação aos meios a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo.

Bibliográfica usando referência teórica sobre as abordagens motivacionais.

Documental porque buscou-se fazer uma profunda análise e estudo de documentos, entre eles: atas de reunião, documentos registrados, contratos, materiais institucionais e dados históricos da empresa, etc.

De campo, pois foram feitas pesquisas com os sócios da empresa, estas realizadas de fevereiro a maio de 2002. O roteiro da pesquisa não impediu que a amostra acrescentasse comentários, o que enriqueceu a coleta de dados.

A pesquisa foi composta por duas etapas. A primeira etapa qualitativa, que teve como objetivo, saber como os entrevistados se sentiram no período da

mudança de funcionário para sócio, em relação ao processo motivacional que sofreram.

A segunda etapa, teve como objetivo, saber como os entrevistados estavam em relação à mudança, avaliando o grau de satisfação / insatisfação e motivação, três anos após ela ter ocorrido.

Depois, foram analisados os resultados de forma comparativa com o antes e depois.

A etapa quantitativa, teve como objetivo, entre 10 pontos principais apontados, o valor que cada um para cada um dos entrevistados.

Nesta etapa quantitativa, foram aplicados questionários, as perguntas tiveram valores, conforme os resultados que obtidos na entrevista qualitativa.

Os questionários utilizados foram compostos por perguntas abertas, perguntas fechadas e perguntas múltipla escolha.

Os questionários respondidos, tiveram uma classificação das respostas, por sua categoria de importância, onde tiveram 10 categorias de importância, relacionados a dez fatores motivadores que eles poderiam considerar em seus ambientes de trabalho.

1 = mais importante

10 = menos importante.

O instrumento piloto foi testado em três sócios. Depois do teste foram feitas pequenas alterações no questionário como troca de palavras, para maior entendimento e objetividade.

O ranking da importância das categorias dos fatores motivacionais foram:

- interesse pelo trabalho
- bom salário
- completa apreciação pelo trabalho realizado
- segurança no trabalho
- boas condições de trabalho
- promoções e crescimento na organização
- sentimento de estar envolvido com as coisas
- lealdade profissional dos sócios
- relacionamento interpessoal

- simpatia em ajudar os companheiros de trabalho com assuntos pessoais

5.1.2 Em relação aos fins

A pesquisa foi descritiva, pois foram apresentadas características do tema abordado.

As informações foram pesquisadas buscando conhecer o modo de administrar a operacionalização da Administração na TREE TOOLS Informática.

A população de estudo foi composta por todos os sócios da empresa. O tamanho da amostra é de 17 sócios, para que fosse possível trazer uma contribuição operacional através das conclusões do estudo.

Os dados coletados foram, no momento do estudo, diretamente ligados à realidade da empresa. E foram sempre sendo relacionados à administração e à motivação do seu quadro de sócios e funcionários, contratados ou terceiros.

Todas as informações coletadas foram analisadas e comparadas com a teoria de base deste estudo. Também serão realizadas comparações entre autores, para que seja possível um entendimento claro e sustentado do estudo aqui proposto. Foi feita uma revisão na literatura, e para desenvolvimentos dos questionários, foi utilizada como base: citar os autores.

Os dados foram coletados, com um questionário entregue em mãos aos participantes. O preenchimento dos questionários foi feita individualmente e não foi necessária a identificação do participante. Foram recolhidos através de uma caixa na empresa.

5.2 Universo, amostra e seleção dos sujeitos

O universo da pesquisa de campo foi restrita a funcionários que se tornaram sócios da empresa TREE TOOLS INFORMÁTICA. A amostra, foi definida por sua totalidade, sendo envolvidos todos os antigos funcionários que na época de pesquisa estavam na condição de sócios.

Todos os entrevistados serão identificados por uma letra seguida de um número.

5.3 Tratamento dos dados

A análise do conteúdo foi realizada em sucessivas etapas, como segue:

- Leitura de todas as entrevistas.
- Análise de cada entrevista de aspectos ilustrativos do objeto de estudo que pudessem, contribuir para o alcance de seu objetivo. Tesch (1990) chama este processo de descontextualização.
- Classificação de cada uma das respostas de acordo com minha interpretação das respostas.

5.4 Limitações e dificuldades do método utilizado

No que diz respeito às entrevistas, há de admitir que uma das limitações é a existência de uma relação de conhecimento dos entrevistados e da empresa.

Outro ponto a considerar como fator limitador é o receio que um leigo tem em relação à ética do pesquisador em deixar que as informações cheguem a colegas de trabalhos ou superiores, o que pode ter gerado a omissão de fatos.

Igualmente deve-se destacar a interpretação do entrevistador dos textos que leu.

Quanto ao método uma limitação é a incapacidade de generalização, já que cada entrevistado tem sua personalidade e características próprias em relação a sua vivência como parte de um corpo colaborador da empresa.

Este capítulo definiu o objetivo final da pesquisa, apresentou a delimitação do estudo e salientou problemas com o método utilizado.

7. A EMPRESA

A empresa estudada é de médio porte, de capital fechado e se dedica à prestação de serviços, com as principais áreas de atuação sendo:

- Consultoria / assessoria – planejamento de informática; metodologias e técnicas de desenvolvimento de sistemas (OMT, UML, MOODA); Ferramentas CASE; Front-End; Consultoria SAP.
- Desenvolvimento de sistemas – interne / intranet; cliente / servidor; executivos (EIS); projetos ABAP/4.
- Outsourcing – administração de banco de dados; desenvolvimento de sistemas; suporte técnico –help desk.
- Help Desk – comercialização do produto HelpDesk-3; desenvolvimento de projetos; terceirização.
- Sistemas executivos – comercialização de produtos Pilot; Desenvolvimento de projetos.
- Comercialização de produtos – Microsoft – Solution Provider; Oracle – Partner Program Member.

A empresa objeto deste estudo foi escolhida, devido à facilidade de acesso às informações, pelo posto do pesquisador ter conhecimento de alguns sócios e diretores da empresa, que podem fornecer informações privilegiadas.

LOCALIZAÇÃO

Rua do Semeador, 439 – Parque de Software – Cidade Industrial de Curitiba – Curitiba – PR

MISSÃO

“Elevar a competitividade das organizações, provendo-as com soluções em tecnologia da informação.”

POLÍTICA DA QUALIDADE:

“Fornecer soluções competitivas em tecnologia da informação que atendam completamente as necessidades de nossos clientes, pontualmente e sempre, em conformidade com as determinações da série de normas internacionais para garantia da qualidade”

HISTÓRICO

A empresa foi fundada com a participação de seis sócios em 1991. Esta empresa não era a única atividade dos sócios, todos eles tinham emprego fixo e trabalhavam na TREE TOOLS apenas nas horas vagas.

Em 1992 os sócios perceberam que a empresa não estava indo bem daquele jeito, que era preciso mais investimento de tempo e dinheiro nela. Apenas dois dos sócios fundadores decidiram largar seus empregos para se dedicar somente para a TREE TOOLS, então que os outros quatro sócios saíram da sociedade.

No ano de 1993, houve a inclusão de mais um sócio na empresa, ficando assim na sociedade apenas 03 pessoas.

Em 1994, eles convidaram outras duas pessoas para serem sócias, totalizando assim cinco sócios.

Todos os sócios até então, se conheciam, alguns por já terem trabalhados juntos antes e outros por se conhecerem e estarem cientes de seus potenciais e habilidades.

Em dezembro de 1997, aconteceu a primeira negociação entre os sócios sobre a tentativa deles em privilegiar os seus funcionários, ele buscavam uma outra

maneira de se relacionar com os colaboradores, outra maneira de administrar. Na época, 12 de cerca de seus 20 funcionários, tinham ido trabalhar na empresa, por serem conhecidos dos funcionários por já terem trabalhado juntos com alguns dos sócios antes, o restante dos funcionários foi contratado por seleção de currículos colocados em anúncios de jornal e posterior entrevista / seleção.

Em abril de 1998, depois de muito estudarem o assunto com advogados, contadores e com o ministério do trabalho. Considerando que a legislação na época somente permitia participação nos lucros duas vezes por ano, sendo que os percentuais tinham que ser definidos no início do ano fiscal, sem que o primeiro exercício fosse cumprido entre várias outras exigências (legislação muito complicada e burocrática) os sócios tomaram a decisão de que o modo como estariam diferenciando/privilegiando. Os estudos buscavam transformar o salário em participação nos lucros.

FILOSOFIA

A empresa atua com base na filosofia humanista, onde o objetivo principal é beneficiar todos os envolvidos no processo. Todos os funcionários / sócios são tratados com equidade. Os benefícios e tratamento dados são iguais para todos os níveis hierárquicos da empresa.

A TREE TOOLS queria melhorar a remuneração dos funcionários sem que isto trouxesse mais custos para a empresa. Assim depois dos estudos foi decidido que a solução seria abrir uma segunda empresa a TREE TOOLS Serviços, esta empresa, teria como sociedade os cinco sócios da TREE TOOLS Informática e doze dos funcionários selecionados / convidados para a sociedade. Eles buscavam relacionamento diferenciado, comprometimento, estreitar relacionamentos, dividir lucros da empresa e retribuir a fidelidade e confiança na empresa.

Alguns dos funcionários foram convidados para se tornarem sócios da empresa. O critério utilizado para seleção destes funcionários para a sociedade era: mais de três anos de casa; fidelidade (já que vários deles, tinham recebido propostas para irem trabalhar em outras empresas e apostaram no potencial da TREE TOOLS e ficaram lá).

O que foi feito: converteram todos os encargos sociais e despesas com os funcionários em remuneração e retiraram 15% que seria compensado pelos lucros.

Eles tinham uma meta a cumprir. O salário dos então sócios seria o salário base caso as metas não fossem cumpridas. Caso as metas fossem atingidas seria pago o salário base mais os 15%. Caso as metas fossem cumpridas e ultrapassadas, seria pago o salário base, os 15% e mais a % das metas que foi ultrapassada multiplicado pelo valor equivalente aos 15% do salário base.

Mesmo antes da abertura da TREE TOOLS Serviços a TREE TOOLS Informática sempre teve um relacionamento diferenciado com todos os colaboradores, fazia apresentação dos resultados, apresentava projetos, erros e acertos e os lucros da empresa.

8. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A comparação entre os resultados com a teoria da hierarquia das necessidades de MASLOW, proporciona alguns interessantes pontos de compreensão da motivação dos trabalhadores.

O fator 1 motivacional no rank, interesse pelo trabalho, é um fator de autoatualização.

O fator 2 motivacional no rank, bom salário, é um fator psicológico.

O fator 3 motivacional no rank, completa apreciação do trabalho realizado, é um fator de estima.

O fator 4 motivacional no rank, segurança no trabalho, é um fator de segurança.

Portanto de acordo com MASLOW, a conclusão deste estudo é que o fator motivacional menor deve ser satisfeito antes do fator motivacional maior não é comprovada neste estudo.

O exemplo a seguir compara o terceiro rank motivacional, completa apreciação do trabalho realizado, com a teoria da equidade de ADAM.

Se um empregado no seu trabalho, sente que falta algo para apreciar por completo o trabalho realizado, poderá existir uma iniquidade e o empregado tende a se desmotivar.

Além disso, se todos os empregados sentirem a falta algo para apreciar por completo no trabalho realizado, esta não equidade poderá existir. ADAM defende que se os empregados se esforçarem para restabelecer a equidade de várias maneiras, alguns poderão ser contra produtivos com os objetivos e as metas da empresa. Por exemplo: todos os empregados que perceberam que os seus trabalhos não estão sendo apreciados, poderá trabalhar menos ou desvalorizar o trabalho de outros empregados.

A última comparação é de dois fatores motivacionais do rank com a teoria de HERZBERG das duas categorias a higiene e motivacionais.

A categoria mais elevada no rank da motivação, interesse pelo trabalho, é um fator motivador. A segunda categoria do rank da motivação é bom salário, que é um fator de higiene. MASLOW declarou para que o grau que motiva se apresentar em um trabalho, a motivação vai acontecer.

Com base nas pesquisas realizadas para elaboração desse estudo serão apresentados a seguir gráficos demonstrativos relacionados aos resultados obtidos, bem como serão feitas algumas articulações entre as respostas obtidas e as principais teorias expostas no corpo desse trabalho anteriormente.

A pesquisa está dividida da seguinte maneira:

Pergunta de 01 a 06 – relativas a época que ocorreu a mudança, o objetivo é buscar como as pessoas se sentiram na época da mudança de funcionário para sócio.

Pergunta de 07 a 16 - referentes ao momento da realização da pesquisa, teve como objetivo saber quais problemas ocorreram nesta mudança e se a motivação que deveria ter ocorrido, ainda está presente e porque.

Perguntas com aplicação de valores, que teve como objetivo dar valores para cada um dos itens.

Etapa 1 – perguntas de 01 a 06

Pergunta 1 Qual foi seu grau de satisfação/para insatisfação com a mudança do status funcionário para sócio, no período em que isto aconteceu?

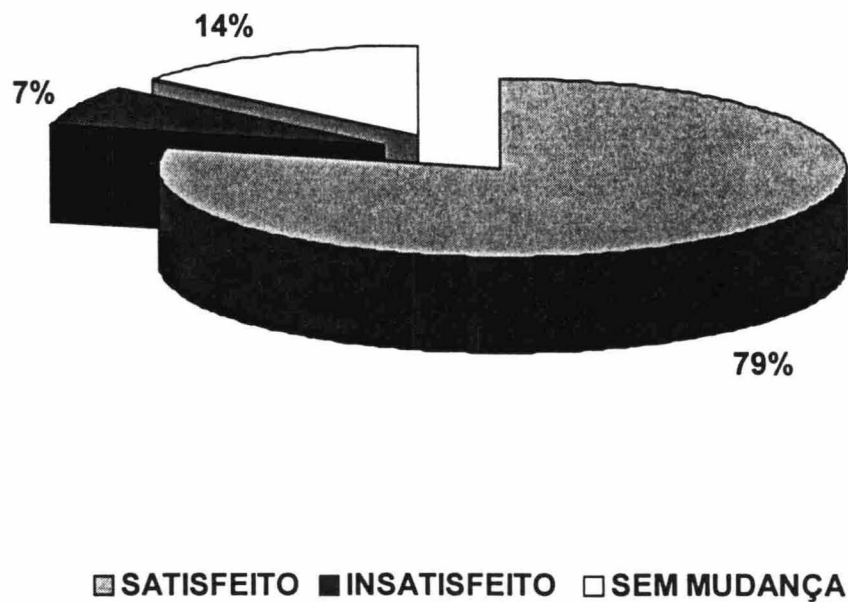


Gráfico 1 : Pergunta 1

O gráfico acima mostra a satisfação no momento da mudança de funcionário para sócio embora em algumas respostas, pode-se notar que existe a necessidade de se adequar para se manter trabalhando.

"Satisfação, eles não queriam abrir mão de algumas pessoas que eram importantes para a empresa, teriam segurá-las. Possibilidade de sobrevida" (A1)
"Estava insatisfeito, a única chance de melhoria era virar sócio." (A5)
"Satisfeito, mas arriscado, acho que eu conheço as pessoas" (A7)
"Mudança significa participar entendendo os motivos, quando se sabe os motivos a insatisfação deve aparecer" (A14)

No ponto de vista do que foi abordado pelos autores neste estudo, aqui que o sistema motivacional é composto por um conjunto de variáveis como o direcionamento do comportamento, qualidade e intensidade. Nas respostas obtidas vê-se claramente esse conjunto de variáveis: a necessidade da manutenção do emprego, a necessidade de fazer parte de um time, a insatisfação anterior existente, a esperança de melhoria e a premissa da confiança para o desempenho das atividades.

Pergunta 2 Pensando um antes e o depois, houve alguma mudança no seu interesse pelo trabalho? Qual?

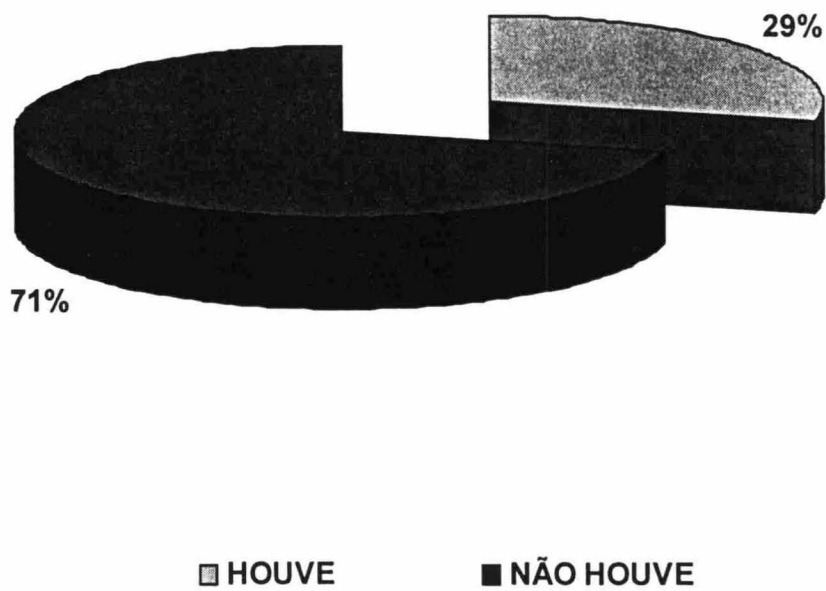


Gráfico 2 : Pergunta 2

Algumas respostas abaixo mostram que não houve alteração ou mudança no interesse individual pelo trabalho após a mudança de funcionário para sócio.

"Não, já encarava da mesma maneira, senti mais poder na parte administrativa mais poder de barganha junto à empresa".(A 5)
"Não teve diferença".(A7)
"Passou a enxergar o contexto de forma diferente, a participação implica na relação pessoa X empresa não tudo igual".(A10)
" Certamente a remuneração atrelada ao resultado motiva a buscar melhores práticas, a resolver as incompetências (A13)
"Não o, o interesse continuou mesmo".(A14)

A maioria afirma que o interesse continua sendo o mesmo, o que mudou é a forma de remuneração que agora está atrelada ao resultado promovendo a busca por práticas mais eficientes e mais eficazes quanto a produtividade.

Pergunta 3 O aumento de salário resultante da mudança influiu e em sua motivação para o trabalho? Como?

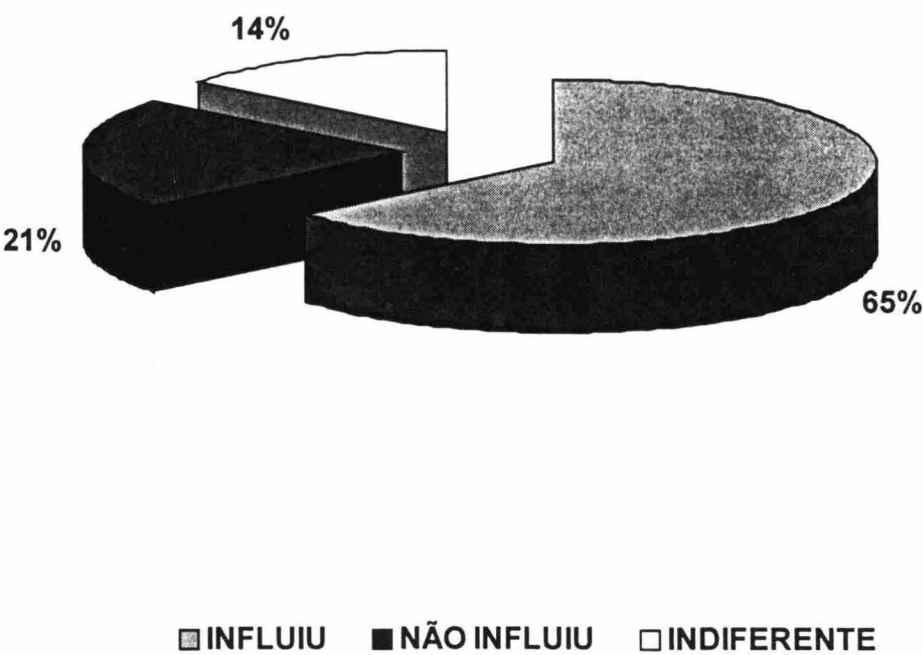
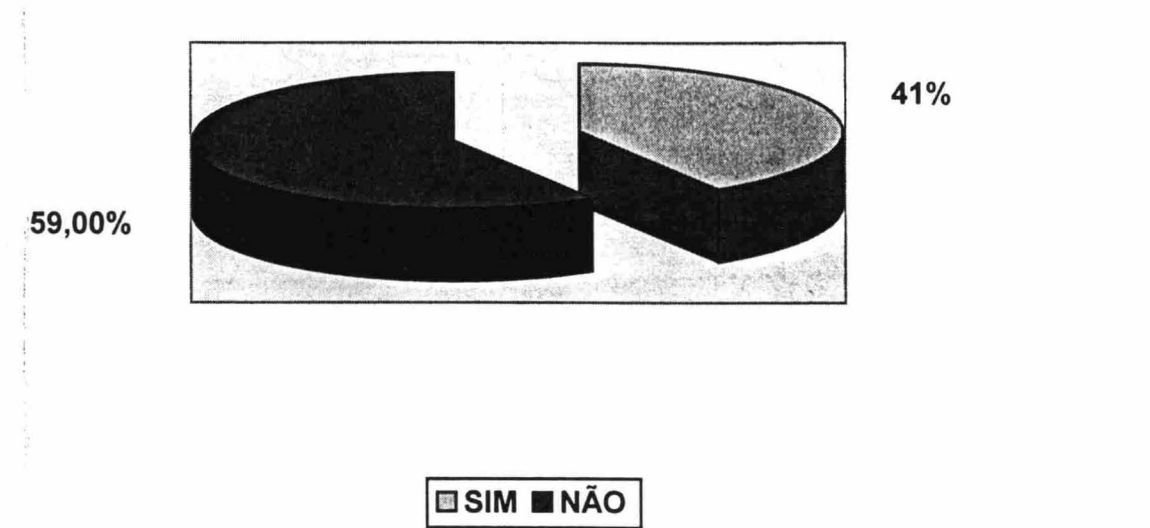


Gráfico 3 Pergunta 3

A alteração de salário não foi significativa, aquém da capacidade e expectativas.(A1)
Não, motivação a longo prazo depende da participação nos lucros.(A4)
Não tive aumento de salário, o que estimulava era a perspectiva de participação nos lucros.(A9)
Salário mais rígido. Abrem mão de uma série de coisas, reajustes, férias.(A11)
Não salário não é importante.(A12)
Não tive um aumento de salário, o que estimula era a perspectiva de participação nos lucros.(A13)
Aumento não foi significativo para mim os salários não influenciaram na motivação.(A14)

Pôde-se notar a através das respostas que o binômio trabalho / recompensa continua sendo o ponto mais importante da relação trabalhista. Nota-se aqui a importância e influência dos incentivos que segundo (BERGAMINI 1991) “são objetos ou condições que pedem motivos e que, por isso, podem tornar-se finalidades para as quais se dirige o comportamento”, ou seja o salário é um poderoso incentivo para o trabalhador que precisa e que produz para tê-lo. A satisfação através dos incentivos devem ser inerentes às atividades que cada pessoa exerce. Existe por parte dos funcionários um certo questionamento, já que agora dependem de participação nos lucros, e está é incerta.

Pergunta 4 A mudança de status de funcionário para sócios significou uma promoção e crescimento dentro da empresa para você?



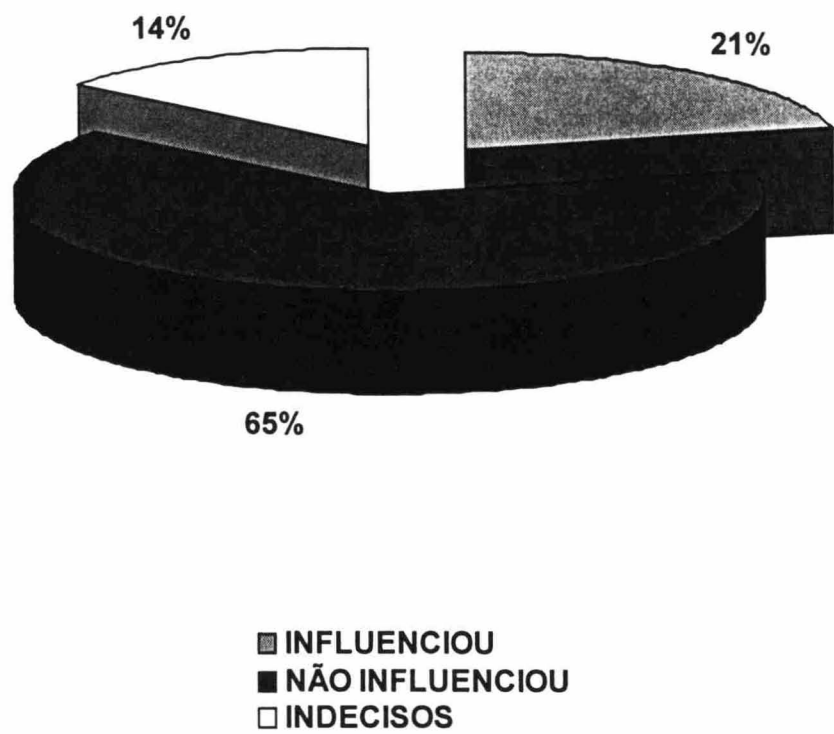
Sim, outro status. Encara com outros olhos. Participam mais de problemas globais.(A1)
Sim, é a melhor forma de me promover sempre quis ser dono de uma empresa.(A10)
Sim, todo mundo queria ser sócio. Crescimento pessoal. (A11)
Não foi uma válvula de escape da empresa. Forma diferente de extração de pessoal.(A2)
Não, foi apenas uma mudança de categoria.(A6)
Não pensa diferente. Não é porque tem um título que mudou algo.(A7)
Não mudou minha posição nem atividades.(A9)
Não teve mudança, faz exatamente a mesma coisa.(A14)
Não teve a mudança, faz exatamente a mesma coisa, mas agora com mais responsabilidade.(A13)
Não. Forma de remuneração. Não se sente sócio. Falta clareza. Falta participação. Nunca foi uma sociedade real. Só uma forma de remuneração diferenciada.(A7)

Nota-se aqui uma grande maioria de respostas negativas informando que não houve mudança de status de funcionário para sócio, não significando uma promoção em nenhum crescimento dentro da empresa segundo a abordagem comportamental nota-se uma explicação que para essa relação *status* X condição.

Os homens não desejam somente satisfazer suas necessidades de associação serem amadas e respeitados eles querem também contribuir ativamente na realização de objetivos aos quais eles possam se identificar.

As empresas moderadas na maior parte dos casos segundo esquema clássico com afirmam homem atraia tarefas para as tarefas realizadas desprovidas de interesse e excluem esses homens dos processos de tomada de decisão que afetam sua vida no trabalho alteração e implantação dessa nova política motivacional dentro da empresa TREE TOOLS Informática procura justamente a alterar essa inércia no ambiente profissional.

Pergunta 5 Na época, já como sócio, o risco da perda do emprego desapareceu, como isto influenciou no seu trabalho?



Segurança e bem-estar, antes já se achava peça chave na empresa. Abrir a visão. Percebeu que a empresa não é uma fortaleza. (A 1)
Não modificou. Agora entendo situações que exigem a demissão de um funcionário. (A 3)
Não influenciou, aliás nunca influenciou. (A 7)
Não, agora o risco de perder a empresa. E se isto acontecer, tem mais pessoas envolvidas, que confiaram na empresa.(A11)
Não mudou, confia em seu potencial. (A 9)
O risco desapareceu, mas a responsabilidade pela divisão de problemas/prejuízos aumentou. (A 14)

Nota-se através das respostas dadas que a preocupação agora possui uma abrangência maior. A participação nas decisões da empresa carrega junto de si também a responsabilidade com as conseqüências que estas mesmas decisões possam acarretar, deve-se sublinhar em especial na análise desta resposta que o significado atribuído ao trabalho varia em função do nível hierárquico da posição ocupada, neste caso o trabalho não é essencialmente considerado um meio de assegurar a existência ele é percebido como meio de realizar as suas aspirações pessoais ou mesmo como um fim em si.

Pergunta 6 Sua vida pessoal mudou depois da transformação da Tree Tools?
Como? Você faria tudo de novo?



Não mudou, tem outras visões objetivos. Não sabe se valeu a pena empresarialmente, na vida pessoal sim valeu a pena. Pensa em como estaria em outra empresa.(A1)
Não teve variação, exceto pelo momento das reuniões com a diretoria.(A2)
Não teve alteração nenhuma. As coisas não funcionam como foi proposto.(A5)
Sim faria, mas pediria mais segurança (A6)
Não, fez por falta de opção, só teve mudança de salário.(A7)
Não faria. A comunicação sempre foi falha, exigiria maior clareza de como seria a sociedade. 50% da empresa dos diretores e os outros 50% de todos os outros sócios. De quem é a sede houve valorização da empresa tudo foi fio do bigode. Se tivesse que sair, qual seria minha parte. (A8)
Sim, faria. Já tinha sido sócio de outra empresa e já sabia como era.
Não faria, minha vida continua a mesma teria que analisar melhor os pró e os contra.(A13)

Nota-se com as respostas acima que não houve alteração na vida pessoal depois da transformação da empresa, o que requer de forma urgente, uma política motivacional mais atuante, engajada e mais próxima da realidade do empregado.

Etapa 2 – Pergunta de 7 a 16

Pergunta 7 Você se consideraria uma pessoa que sente completa apreciação trabalho que realiza?

Sim estar realizada. (A 3)
Sim se sente bem na atividade. (A 4)
Sim, outro tipo de serviços. (A 5)
80% satisfeita. (A 6)
Sim. Poderia ser melhor aproveitado. O melhor aproveitamento do dia. Não gosta de ter que fazer social. (A 7)
Sim. Relacionamento. Parte profissional a igual. Existe confiança nas pessoas e não na sociedade. (A 8)

Pode-se notar através das respostas acima que existe uma completa apreciação do trabalho que cada empregado da TREE TOOLS Informática realiza.

A satisfação das necessidades internas faz parte do projeto de implantação de uma nova política motivacional dentro dessa empresa.

A satisfação das necessidades básicas auxilia ao processo de implantação, o desafio maior da motivação consiste em liberar as energias das potencialidades para auto-realização, o crescimento como pessoa individualização e a integridade do ser. ERICSSON no corpo do trabalho enfatiza a satisfação das necessidades básicas do indivíduo.

Pergunta 8 Como as condições de trabalho influenciam no seu desempenho?

Imprescindível. Bem-estar emocional. Obrigações e direitos. (A 1)
A influência positiva. (A 3)
Influência positiva. Clima agradável. Seu ambiente ruim o trabalho rende menos. (A 5)
Muito, não consegue trabalhar em mente carregados sem diálogo e sem tecnologia. (A 6)
Isto motivação extrínseca. Estão diretamente ligados. (A10)
Um bom ambiente sempre ajuda, e também o apoio dos superiores. Temos falta de reconhecimento. (A 12)

Através das respostas acima pode-se notar que os motivos extrínsecos os, isto é externas atividade aparecem claramente evidenciado nas respostas acima. É importante notar que os autores das escolas de relações humanas e comportamental em foco os trabalhadores que são frustrados nas suas aspirações quanto as estruturas organizacionais. Quando ao atendimento às atirassem necessidades e a oferta de motivações e os intrínsecas estas frustrações tendem a diminuir.

Pergunta 9 Como é para você o sentimento de estar envolvido com as coisas e pessoas da TREE TOOLS informática?

Gratificante, como minha família. Amigos para toda a vida. Tem ajudado no crescimento da empresa. (A1)
A empresa mais como uma grande família. Todos com o mesmo objetivo. (A 2).
Bom, pessoal boas amizades. (A 4)
Amizades, não só colegas. Família. (A 5)
Envolvido, se sente bem. Nada de mágoas, tudo positivo. (A 9)
Ótimo, tudo o aprendizado, pessoas e projetos. (A 10).
É uma responsabilidade. Na maioria das vezes gratificante. Em outras é absolutamente decepcionante. (A 14)

Nota sem que existe um clima de harmonia e amizade entre os funcionários pela quase totalidade de respostas positivas apresentadas nesta coleta de dados.

Como nota STRAUSS, a satisfação no trabalho reflete um processo de adaptação às realidades tal qual são percebidas pelos trabalhadores.

Para a maior parte, se declarar satisfeito no trabalho significa antes de mais nada achar-se adaptado sem excesso de concessões.

Pergunta 10 Lealdade na TREE TOOLS, você acha que isto poderia ser possível ou já acontece?

É possível. É o peso de ser sócio. Já acontece. Bem-estar sempre terão preço. (A 1)
Já existe, já tivemos várias provas disto. Quando temos dificuldade nos e menos para resolvê-las. (a 2)
Acredita que sim. Os problemas são salários e condições de trabalho. (A 13)

Como é possível notar através das respostas acima existe um clima de confiança e de perene responsabilidade dentro da empresa.

Dentro da Escola das Relações Humanas pode-se perceber que uma supervisão democrática centrada sobre os subordinados e nas relações humanas produz como consequência um aumento dos vencimentos entre os trabalhadores, ou seja trabalhadores satisfeitos são mais produtivos.

Pergunta 11 Qual a sua disponibilidade para ajudar companheiros de trabalho com assuntos pessoais?

24 horas. Colegas são amigos. (A 2)
Procurou ouvir e da opinião, mas a decisão é da pessoa. (A 4)
Totalmente aberto dentro do possível. (A 9)
100%, pode ajudar sempre (A 10)
Sempre que puder. (A 11)
Sempre procuro ajudar (A13)

As respostas acima demonstra ao unanimidade de respostas positivas dentro desta pergunta nesta segunda etapa.

Pergunta 12 Como você se escreveria em relação ao relacionamento interpessoal?

Sério, não é de brincadeiras liberdades. Espírito crítico aguçado por ser extrovertido e gosto de fazer amizades. (A 1)
Facilidade para trabalho em equipe. Doa e recebe (A 3)
Penso que eu convivo muito bem. Mas tem dificuldade em dar feedback às vezes (A 14)
Aberta, transmite confiança. (A 6)

As respostas acima demonstram total disponibilidade dos funcionários em se relacionar entre pessoalmente com outros funcionários dentro das teorias de administração pode-se encarar esse fato como o atendimento à necessidade intrínseca de comunicação e a aceitação pelo grupo do qual se faz parte.

Pergunta 13 O que você faria para se sentir mais motivada continuar na TREE TOOLS?

Organizar atividades internas, administrar e ter acesso ao planejamento (A 1)
Oportunidades de liderar projetos (A 2)
Maior troca de informações. Administração mais participativa. A direção é só dos diretores. Maior em vez envolvimento.(A7)
Organizar. Foto de organização. Tudo em cima da hora e nas coxas. (A8)
Deixar a sociedade mais clara e aberta, colocar os pontos nos "is". Definir as coisas. (A9)
A reação externa na participação da empresa no mercado que como consequência entraria mais dinheiro e todos ficariam mais satisfeitos.(A10)
Está mais a par da situação da empresa. É um ponto fraco dessa sociedade.(A11)
Encontraram uma forma que de instabilidade financeira por longo prazo.(A12)

Nota-se a preocupação na organização da empresa através das respostas acima. Pôde-se observar também a dificuldade existente de comunicação entre os diversos níveis hierárquicos da empresa.

Volta a ser citada a necessidade do significado atribuído ao trabalho que varia em função do nível hierárquico da posição ocupada. Tipo de ocupação em nível de satisfação e estão em correlação estreita como mostraram várias pesquisas anteriores e que constam no corpo da dissertação.

Pergunta 14 Qual a sua opinião sobre a administração da diretoria da empresa?

Fraca e não participativa, nem parece que são sócios.(A1)
Parece e continuo como funcionário.(A7)
Fechada e não sabemos o que realmente acontece.(A8)
É fraca, não ganhamos mais dinheiro por falta de oportunidade.(A13)

Pode-se observar o descontentamento na maioria das respostas obtidas. Um fato único chama atenção quanto a essa questão: em todas as outras respostas houve participação, quer positiva ou negativa de todos os funcionários envolvidos no processo de pesquisa. Em especial nesta questão houve a falta da participação de um efetivo de 25% dos entrevistados que não responderam às questões. Pode-se notar através deste fato que ainda reside na empresa o apego muito grande aos níveis hierárquicos e as sanções que estes podem promover. Ou seja houve nessas abstenções observa-se uma posição de afastamento da responsabilidade do grupo do qual todos deveriam fazer parte.

Pergunta 15 Como sócio e se quisesse/pudesse mudar algo, o que faria?

Trocava parte da diretoria. (A3)
Trocava comercial que é muito fraco. (A4)
Trocava departamento comercial e Marketing. (A8)
Profissionalismo. (A10)
Nada.(A11)
Acho absurdo algumas reclamações e gostaria que tudo fosse as 1000 maravilhas.(A13)
Adotaria uma estrutura mais formal, e regras claras para as tratativas.(A14)

Existe nas afirmações acima uma clara necessidade que deve ser atendida. A necessidade de mudança o sistema não deve se tornar imutável e nem estanque.

Pergunta 16 Você se considera uma pessoa motivada?

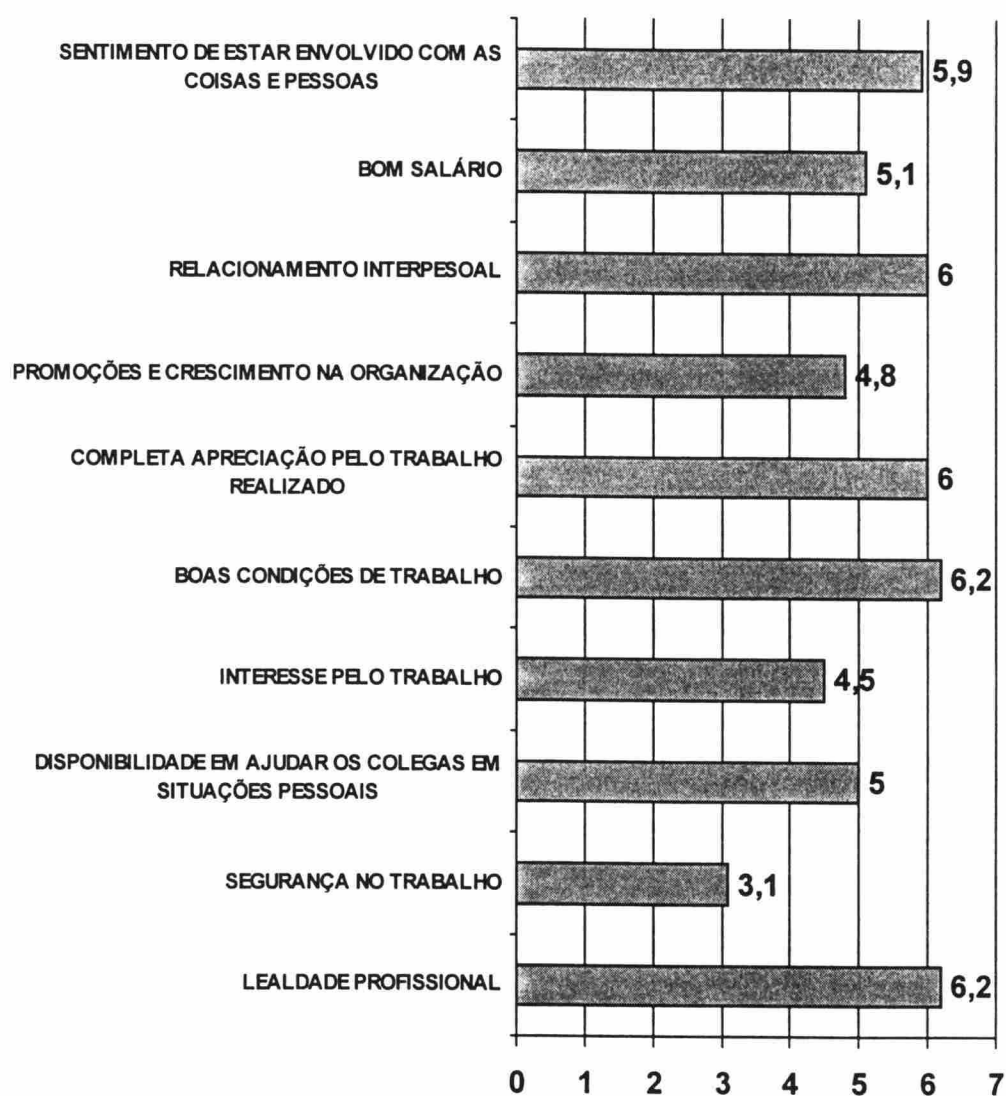
Auto-motivação é intrínseca. (A1)
Não gosto do meu trabalho. Baixa remuneração. Situação confortável. (A6)
Sim, se desmotivados de que ser correto é o caminho mais difícil.(A10)

Embora não apresentadas acima, a grande maioria das respostas foi positiva, o que demonstra que a política de implantação motivacional dentro da empresa TREE TOOLS Informática obteve êxito.

Durante todo o estudo sobre motivação, sempre será questionado: o que faz as pessoas trabalharem: necessidades, motivos, a importância do dinheiro, fator motivacional, todas as pessoas são iguais em relação à motivação, para aumentar a produtividade, porque existem pessoas altamente motivadas e outras não.

Etapa 3

Atribua valores de 1 a 10, em grau de importância para os itens abaixo, considerando o nível 10 como de importância máxima e o nível 1 como de importância mínima.



9.CONCLUSÕES

A maior parte dos autores que contribuíram ao desenvolvimento dos temas considerados neste estudo parecem ter querido conciliar dois imperativos: aumentar a rendimento dos trabalhadores e elevar o seu nível de satisfação no trabalho (este segundo imperativo foi reformulado recentemente em termos de melhora da qualidade de vida no trabalho).

Inicialmente, uma crença popular tinha levantado bastante esperança. Segundo esta, os trabalhadores satisfeitos teriam uma propensão a produzir mais. Era então permitido pensar que tornando os trabalhadores mais satisfeitos (por exemplo, com ajuda das técnicas das Relações Humanas), chegar-se-ia necessariamente à rendimentos superiores.

Os dados empíricos forçaram o abandono desta crença popular e as esperanças que elas alimentaram. Eles mostraram que os níveis elevados de satisfação não levam necessariamente à rendimentos superiores. Eles entre outros permitiram constatar que uma grande maioria dos trabalhadores se declara satisfeita de seu trabalho.

Se esta constatação encontra uma explicação plausível na análise feita por STRAUSS, onde ele coloca em dúvida a validade da tese avançada por vários pesquisadores para conciliar os dois imperativos mencionados mais acima.

Teoricamente ao menos, o enriquecimento do trabalho permite a fusão de dois imperativos pois, de um lado, ele mobiliza energia dos trabalhadores (motivação) e por outra lado, ele associa à realização de um trabalho bem feito a satisfação de necessidades superiores. É assim que a satisfação destas necessidades é julgada suficiente por ela mesmo para compensar os trabalhadores dos esforços aumentados requeridos pelo trabalho enriquecido.

Não deve, entretanto, ser esquecido que nem todos os trabalhadores desejam um trabalho enriquecido.

Não será possível uma administração sobreviver e cumprir plenamente sua missão sem um desenvolvimento equilibrado de seus elementos funcionais. O empreendedorismo administrativo, característico dos administradores com maior senso utilitarista, isto é, mais tipicamente daqueles classificados como aplicadores e geradores, está obviamente ligado à capacidade crescente de geração de tecnologias, de novos conhecimentos e da capacidade de transferência dos mesmos.

O trabalho ocupa um lugar primordial na vida das pessoas e a influência e mudanças causadas por causa da Revolução Industrial e das concepções do trabalho, pode ser considerado o processo entre a natureza e o homem, o qual tem papel de regulador e controlador do intercâmbio de matérias com a natureza e que só por meio do trabalho o homem consegue dominar o meio, deste modo conclui-se que o trabalho deve ser uma ação humanizada.

A redefinição do processo produtivo ainda vai gerar muita desordem, até que todos tenham se capacitado, até que o trabalhador esteja apto a encarar estas mudanças de forma integrativa com o seu saber, até que o indivíduo atinja este amadurecimento profissional e caberá ao administrador adotar estratégias inovadoras sempre buscando a valorização do potencial humano.

Um repensar nas habilidades para o desempenho profissional, melhor qualificação da mão-de-obra e melhores produtos e isso faz com que as organizações busquem mais a participação efetiva de todos.

Vê-se que a organização é um sistema criado por indivíduos, cujas regras e normas assimiladas são passados à frente para gerações futuras e esses valores que representam tecnologias, cargos, *status*, comunicação, etc. são elementos básicos que formam uma organização.

Dentro desta organização, cada trabalhador tem seu papel definido e interdependente de outros, daí a importância de relacionamento entre todos os subsistemas que formam um sistema geral.

Uma organização é composta de três dimensões: material, psicossocial e ideológica e estas devem estar equilibradas para se obter um clima organizacional que satisfaça a todos os seus participantes.

É indiscutível a importância da competência técnica pois é um valor agregado ao trabalho e ao trabalhador, mas a administração moderna terá que abrir mão de valores tradicionais para dar lugar à abordagem humanista, que valoriza o potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional. e é a formulação dos objetivos, metas e a determinação da finalidade organizacional devem ser coerentes com os valores e as normas grupais, deve haver uma análise ponderativa e flexível por parte do administrador no sentido de não haver choques nas relações mas sim a troca de sinergia ente ambos.

Ao nascer, o homem é direcionado por valores e normas regentes pela família, depois pela comunidade, religião, escola, etc., até que adulto ele próprio passe a interagir no meio e ditar também suas normas a outrem e a sociedade, com seus valores atua diretamente na formação do caráter do indivíduo e ao mesmo tempo influencia na sua auto-afirmação e na formação da sua individualidade.

Os condicionamentos e experiências sociais e profissionais irão influenciar no comportamento do indivíduo em relação ao contexto socioprofissional sendo mais ou menos influenciáveis numa estrutura hierárquica é o fenômeno qualidade de vida tem repercutido diretamente na satisfação do indivíduo levando-o a alterar atitudes pessoais e comportamentais, a criatividade, a vontade de inovar ou aceitar mudanças, a capacidade de adaptar-se às mudanças no ambiente de trabalho, etc.

O engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido e a produtividade está diretamente ligada à predisposição do indivíduo e do grupo em conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos setoriais e organizacionais.

O fato é que a tendência ao autoritarismo e centralização de ações são fatores ultrapassados, principalmente hoje, quando se busca integração, qualidade de vida.

A representação social é o conjunto de identidades que expressam o pensamento coletivo sob a visão do trabalhador, estes valores sociais são assimilados pelo indivíduo e, ao mesmo tempo, elaborados por ele e devolvidos à sociedade acrescidos das múltiplas informações, percepções e associações feitas pelos indivíduos no decorrer de sua existência.

Existe uma diferença muito grande entre o trabalhador livre e aquele submetido a um sistema hierarquizado de normas e sanções, pois no primeiro líderes e liderados se alternam numa relação que emerge do próprio sistema de produção.

O trabalhador representa a si mesmo, se reflete na sociedade em que vive. São as condições materiais e o ambiente organizacional que determinam as posições que o trabalhador forma de si mesmo. Daí a grande importância do administrador buscar o envolvimento do trabalhador no processo de trabalho.

No caso da Tree Tools Informática, pode-se constatar claramente através da pesquisa que o estado motivacional da equipe era alto, quando se teve a mudança de funcionário para sócio. No decorrer do tempo, após a verificação por parte dos novos sócios que não houveram mudanças significativas e suas necessidades e expectativas iniciais não foram supridas, no que se refere a salário e participação na administração da empresa, que o estado motivacional caiu bruscamente.

A comprovação que a motivação caiu, é a constatação que hoje, pouco mais de 01 ano após concluída a pesquisa presente neste trabalho com o corpo de sócios, é que cerca de 25% dos antigos sócios já se desligaram da empresa e que outros 10% estão em fase de desligamento.

Como sugestão para empresa, eu sugiro que será necessário para reverter o quadro motivacional do corpo de sócios, fazer com que os “novos” sócios tenham as mesmas condições de trabalho, que a questão de comunicação e troca de informações seja revista já que este ponto é falho. O envolvimento e o primordial conhecimento da real situação da empresa, bem como poder participar mais diretamente nas decisões, estratégias e ações a serem tomadas. Com isto os sócios diretores estariam “abrindo” as informações o que estaria gerando para mais comprometimento, envolvimento, dedicação e sem dúvida estariam mais motivados a lutar pela empresa e seus ideais em permanecerem lá.

10. BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, Chris; J. Jorge Thomas. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: USAID, 1968.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

_____ e BARBEL, I. **Da lógica da criança à lógica do adolescente**. São Paulo, Pioneira de Ciências Sociais, 1986.

_____. **A linguagem e o pensamento da criança**. São Paulo, Mestre Jou, 1981.

_____. **Problemas de psicolingüística**. São Paulo, Mestre Jou, 1983.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

BERNARDI, Maria Amália. **Você faz a diferença**. Revista Exame. Editora Abril, Ano 31, n. 5, 25/fevereiro/98.

BLOOM, P. N., KOTLER, P. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1988.

BONAMIGO, Euza M. R. et al. **Como ajudar a criança no seu desenvolvimento; sugestões e atividades**. Porto Alegre/RS: UFRGS, 1986.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. FCO, Ed. Bloch, 1992.

CORRÊA, Maria Regina Mendes Corrêa. **Psicologia - Com saber, com afeto.** Revista AMAE educando, n. 254, set. 1995.

CUNHA, N. H. S. **SIDEPE: Sistema de estimulação pré-escolar.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 1983.

DAVIS, Birch. **Motivação.** Trad. de Olinda M. M. Rocha. São Paulo: Herder, 1989.

EVANS, Phil. **Motivação.** Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

FLAVELL, John H. **A psicologia do desenvolvimento de Jean Piaget.** Trad. de Maria Helena S. Patto. São Paulo: Pioneira, 1985.

FRANÇA, Carlos e MONTEZUMA, Marconi Freire. **Revista AMAE EDUCANDO**, ano XXVII, nº 244, junho de 1994.

FREUD, Sigmund; ROTHGEB, Carrie Lee. **Chaves-resumo das obras completas: um guia de consulta dos 23 volumes da coleção padrão (standart edicion).** São Paulo: ATHENEU, 1998.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: MARKRON BOOKS, 1995.

GARCÍA-ROZA, L. A. **Psicología estrutural em Kurt Lewin.** Petrópolis: Vozes, 1972

GOFFMAN, Erving. **Estigma.** Trad. de Márcia B. M. L. Nunes. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

HACKMAN J.R.: **Enriquecimento de Funções: Apenas uma Outra Moda?**, Biblioteca Harvard de Empresas, Quarto Volume, 19, Abril-Tec Editora Ltda.

HERZBERG, F.: **One more time: How do you Motivate Employees?**, HARVARD Business Review, 46 (1); 53-62, Jan-Feb 1968.

HOMANS, George C.; FRANCO, Margarita Alvarez. **El grupo humano**. Buenos Aires: EUDEBA, 1971.

HUNTER, Madeline. **Teoria da motivação para professores; um livro programado**. Trad. de Marília C. Ribeiro e Ana Lúcia de Queiroz Oliveira. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1988.

KANAANE, ROBERTO. **Comportamento Humano Nas Organizações: O Homem Rumo Ao Século XXI**. São Paulo: Atlas.1994

LEACH, Edmund; CABRAL, Álvaro. **As ideias de Levi-Strauss**. 2 ed. Sao Paulo: Cultrix, 1977. 119 p.

LEVINE, Stuart. R. & CROM, Michael A. **O Líder em você**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

LEWIN, Kurt. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 19--.

LOBO, Julio. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1979,

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**, Editora McGraw-Hill do Brasil Ltda, São Paulo, 1977.

MADIA, Chico. **Marketing: Um caso de Coragem, Criatividade e riscos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MAGILL, Richard A. **Aprendizagem motora: conceitos e aplicações**. Trad. de Erik Gerhard Hanitzsch. São Paulo: Edgard Blücher, 1984.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

MCCLELLAND, David C. **O poder é o grande motivador**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MCGREGOR, Douglas; MASLOW, Abraham; HERZBERG, Frederick; MCCLELLAND, David. **Clássicos da motivação – vídeo**. São Paulo: Siamar, c1991.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

OUCHI, William G. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Nobel, 1986.

PIAGET, Jean. **A representação do mundo da criança**. Rio de Janeiro: Record, 1982.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. LTI Editores, São Paulo, 1985.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PURKEY, Willian Watson. **Self concept and school achievement**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1970.

RODRIGUES, L. C. **O Modelo Externalista como Estrutura Organizacional de Pesquisa**. XVII Simpósio Nacional de Gestão da Inovação Tecnológica, ANAIS... - 26 a 28/10/1992 - São Paulo.

SARTRE, Jean Paul; HEIDEGGER, Martin. **Conferências e escritos filosóficos**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.

SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos Campeões**. São Paulo: Gente, 1995.

SIMON, Herbert Alexander; M. Carvalho de Matos. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Usaid, 1963.

STANKIEWICZ, R. **Academics and Entrepreneurs - Developing University - Industry relations**. New York: St. Martin's Press, 1986.

TOLMAN, Edward Chace. **Behavior and psychological man: essays in motivation and learning**. Berkeley: University of California Press, c1951.

TONTINI, G., DOMINGUES, M. J. C. S. **Administrar com empreendedorismo**, Revista de Negócios, vol. 1, nº 2, p. 29-34, 1996.

UMEDA, Masao. **TQC e Administração de Recursos Humanos no Japão**. Belo Horizonte: UFMG, 1996, 87 p.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**, São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. Tradução de José Cippola Neto.
Luiz Silveira Menna Barreto, Solange Castro Afeche. São Paulo: Martins
Fontes, 1984.

QUESTIONÁRIO ENTREVISTA DISSERTAÇÃO

ETAPA 1 – MOTIVO BUSCAR COMO AS PESSOAS DE SENTIRAM NA ÉPOCA DA MUDANÇA DE FUNCIONÁRIO PARA SÓCIO

- 1) QUAL FOI O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO / INSATISFAÇÃO COM A MUDANÇA DO STATUS FUNCIONÁRIO PARA SÓCIO, NO PERÍODO EM QUE ISTO ACONTECEU?

- 2) PENSANDO NO ANTES E NO DEPOIS, HOUVE ALGUMA MUDANÇA NO SEU INTERESSE PELO TRABALHO? QUAL?

- 3) O AUMENTO DE SALÁRIO RESULTANTE DA MUDANÇA INFLUIU EM SUA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO? COMO?

- 4) A MUDANÇA DE STATUS DE FUNCIONÁRIO PARA SÓCIO SIGNIFICOU UMA PROMOÇÃO E CRESCIMENTO DENTRO DA EMPRESA PRA VOCÊ?

- 5) NA ÉPOCA, JÁ COMO SÓCIO, O RISCO DA PERDA DO EMPREGO DESAPARECEU, COMO ISTO INFLUENCIOU NO SEU TRABALHO?

- 6) SUA VIDA PESSOAL MUDOU DEPOIS DA TRANSFORMAÇÃO DA TREE TOOLS? COMO? VOCÊ FARIA TUDO DE NOVO?

ETAPA 2 – OBJETIVO, SABER QUAIS PROBLEMAS OCORRERAM NESTA MUDANÇA E SE A MOTIVAÇÃO QUE DEVERIA TER OCORRIDO, AINDA ESTÁ PRESENTE NOS ATUAIS SÓCIOS

7) VOCÊ SE CONSIDERARIA UMA PESSOA QUE SENTE COMPLETA APRECIÇÃO NO TRABALHO QUE REALIZA?

8) COMO AS BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO INFLUENCIAM NO SEU DESEMPENHO?

9) COMO É PARA VOCÊ O SENTIMENTO DE ESTAR ENVOLVIDO COM AS COISAS E PESSOAS DA TREE TOOLS INFORMÁTICA?

10) LEALDADE NA TREE TOOLS, VOCÊ ACHA QUE ISTO PODERIA SER POSSÍVEL, OU JÁ ACONTECE?

12) COMO VOCÊ SE ESCREVERIA EM RELAÇÃO AO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL?

13) QUE VOCÊ FARIA PARA SE SENTIR MOTIVADO A CONTINUAR NA TREE TOOLS?

14) QUAL SUA OPINIÃO SOBRE A ADMINISTRAÇÃO DA DIRETORIA DA EMPRESA?

15) COMO SÓCIO E SE QUISESSE/PUDESSE MUDAR ALGO, O QUE FARIA?

16) VOCÊ SE CONSIDERA UMA PESSOA MOTIVADA?

PESQUISA QUALITATIVA DISSERTAÇÃO

1) ATRIBUA VALORES DE 1 A 10, EM GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA OS ITENS ABAIXO, CONSIDERANDO O NÍVEL 10 COMO DE IMPORTÂNCIA MÁXIMA E O NÍVEL 1 COMO DE IMPORTÂNCIA MÍNIMA.

- A) _____ LEALDADE PROFISSIONAL DOS SÓCIOS
- B) _____ SEGURANÇA NO TRABALHO
- C) _____ DISPONIBILIDADE DE AJUDAR COLEGAS DE TRABALHO EM SITUAÇÕES PESSOAIS
- D) _____ INTERESSE PELO TRABALHO
- E) _____ BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO
- F) _____ COMPLETA APRECIÇÃO PELO TRABALHO REALIZADO
- G) _____ PROMOÇÕES E CRESCIMENTO NA ORGANIZAÇÃO
- H) _____ RELACIONAMENTO INTERPESSOAL
- I) _____ BOM SALÁRIO
- J) _____ SENTIMENTO DE ESTAR ENVOLVIDO COM AS COISAS