

FGP – FACULDADE G&P

REINALDO HENRIQUE UNIDA
PAMELA DE OLIVEIRA ARRUDA
NAREL HELLEN SOUZA POMPEI

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O QUE AS EMPRESAS FAZEM PARA
MANTER SEUS COLABORADORES MOTIVADOS?**

PEDERNEIRAS

2013

REINALDO HENRIQUE UNIDA
PAMELA DE OLIVEIRA ARRUDA
NAREL HELLEN SOUZA POMPEI

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O QUE AS EMPRESAS FAZEM PARA
MANTER SEUS COLABORADORES MOTIVADOS?**

Trabalho de Conclusão do Curso de
graduação em Administração de
Empresas para Bacharel na Faculdade
G&P em Pederneiras.

Orientadora: Professora Claudete
Lorenzetti

PEDERNEIRAS

2013

FGP – FACULDADE G&P

REINALDO HENRIQUE UNIDA

PAMELA DE OLIVEIRA ARRUDA

NAREL HELLEN SOUZA POMPEI

**MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O QUE AS EMPRESAS FAZEM PARA
MANTER SEUS COLABORADORES MOTIVADOS?**

Trabalho de Conclusão do Curso de
graduação em Administração de
Empresas para Bacharel na Faculdade
G&P em Pederneiras.

Banca Examinadora

Profº

Profº

Profº

Agradecemos primeiramente a Deus por nos iluminar e nos dar forças nesse período, aos nossos familiares e amigos pelo apoio e paciência, aos professores e todos da FGP pelas dicas e orientações que colaboraram com a conclusão de nosso trabalho. A todos nosso muito obrigado!

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”

Henry Ford

RESUMO

O principal objetivo desse trabalho é identificar o que realmente motiva o funcionário. Este trabalho estuda a atuação da motivação, abordando o lado intrínseco e extrínseco, e qual possui maior influência dentro da organização, analisando dados quantitativos, qualitativos, sendo teorias, pesquisas e estudo de caso sobre a empresa Serasa Experian. O trabalho apresenta teorias sobre a motivação citando Abraham Maslow, Clayton Adelfer, Elton Mayo e Frederick Herzberg; a importância do líder na motivação, como ele gerencia a sua equipe, o impacto que isso tem na motivação de cada indivíduo e o quanto isso influencia na produtividade da organização, tudo comparado ao posicionamento da empresa Serasa Experian perante seus funcionários. Embasados no objetivo de nosso trabalho, verificou-se que o que realmente motiva uma pessoa não é somente o dinheiro. Salários e benefícios são a base, porém assumem uma posição secundária na visão do indivíduo. O sentimento de valorização e conquista assumem o papel principal.

Palavras-chave: Motivação, Intrínseco, Extrínseco, Líder, Produtividade.

ABSTRACT

The point on this paper is identifying what really motivates an employee. Studying the action course about motivation is possible to approach the intrinsic and extrinsic method and which of them takes a vital role in a company. The Serasa Experian Company provided a case of studying where it was analyzed data on qualitative and quantitative aspects. So, the paper carries on theory of motivation from authors such as Abraham Maslow, Clayton Adelfer, Elton Mayo and Frederick Herzberg, and based on their contribution, it is enhanced the importance on the leader role and team management about motivation, the effects of motivation in the employee group and in their productivity rate. Grounded in the goal of our work, we found that what really motivates a person is not only money. Salaries and benefits are the basis, but assume a secondary position in view of the individual. The feeling of appreciation and achievement take the lead role.

Key words: Motivation, Intrinsic, Extrinsic, Leader, Productivity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Fluxo do processo.....	14
FIGURA 2	Pirâmide de Maslow.....	19
FIGURA 3	Necessidades fisiológicas.....	21
FIGURA 4	Necessidades de segurança.....	21
FIGURA 5	Necessidades sociais.....	22
FIGURA 6	Necessidades de status e estima.....	22
FIGURA 7	Necessidade de auto realização.....	23
FIGURA 8	Fatores de Herzberg.....	27
FIGURA 9	As etapas de um ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.....	28
FIGURA 10	Ciclo motivacional, com frustração ou compensação.....	29
FIGURA 11	Administração de recursos humanos.....	30
FIGURA 12	O modelo de motivação do trabalho pelas características de cargo....	32
FIGURA 13	Ser Sersa.....	52
FIGURA 14	Crescimento pessoal e organizacional.....	54
FIGURA 15	Três dimensões Sersa.....	55

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Resultados do questionário A.....	48
GRÁFICO 2 Resultados do questionário B.....	48
GRÁFICO 3 Resultados do questionário C.....	49
GRÁFICO 4 Resultados do questionário D.....	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Fatores motivacionais segundo Maslow.....	20
QUADRO 2	O papel da liderança positiva.....	37
QUADRO 3	Palavras de um líder.....	38
QUADRO 4	Características da geração Baby Boomers.....	45
QUADRO 5	Características da geração X.....	46
QUADRO 6	Características da geração Y.....	47

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
2. Motivação	13
2.1. Definição	13
2.2. História da motivação	15
3. Teorias motivacionais.....	19
3.1. Teoria da hierarquia das necessidades.....	19
3.2. Teoria ERC – Clayton Alderfer	24
3.3. Teoria das relações humanas - Elton Mayo	25
3.4. Teoria de dois fatores – Frederick Herzberg.....	26
4. Ciclo motivacional	28
5. A administração de recursos humanos.....	29
5.1. A importância do RH no conceito de motivação	29
5.2. O modelo de características do cargo.....	32
5.3. Remuneração.....	33
5.4. Benefícios.....	34
5.4.1. Tipos de benefícios:.....	34
✓ Encargos sociais:.....	34
5.4.2. Vantagens para atrair e reter o pessoal:	36
5.4.3. O porquê não substituir benefícios por aumento de salários:	36
6. Liderança.....	37
6.1. A importância do líder na motivação	37
6.1.1. Autogestão.....	38
6.1.2. Comprovação confiável de significado, escolha, competência e progresso.....	38
6.2. Tipos de liderança.....	40
6.2.1. Liderança visando o significado	40
6.2.2. Liderança visando liberdade de escolha	41
6.2.3. Liderança visando competência	42
6.2.4. Liderança visando o progresso.....	43
7. Gerações	44
7.1. Principais características da geração Baby Boomers	45
7.2. Principais características da geração X:	46

7.3.	Principais características da geração Y:	47
7.4.	Pesquisa	47
8.	Estudo de caso	50
8.1.	Um estudo de caso sobre a Serasa Experian	50
8.2.	Resultados observados através da teoria e case sobre o Serasa.....	55
8.2.1.	Envolvimento do funcionário com a organização	55
8.2.2.	Rede de informações para gestão – decisões com confiança	56
8.2.3.	Treinamentos, educação e desenvolvimento.....	56
8.2.4.	Liderança	57
8.2.5.	Ações voltadas a funcionários e familiares	57
9.	Conclusão.....	58
10.	Referências bibliográficas	60

1. Introdução

Quando se fala sobre motivação no trabalho a primeira coisa que vem em mente é o salário e os benefícios, mas será que tudo isso realmente motiva uma pessoa?

Antigamente o trabalho era baseado em obediência de padrões para atingir objetivos estabelecidos, mas o entendimento da atividade e o comprometimento passaram a ser fatores importantes em uma organização. Perceberam que o envolvimento dos funcionários influencia no sucesso da organização. A motivação é um fator importante para a eficiência e a eficácia da realização de uma atividade.

Motivação é o que motiva a ação, de acordo com DeCenzo e Robbins (2001) “é a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”. Podendo ser intrínseca (aquela que é produzida dentro do indivíduo) e extrínseca (estimulada pelo ambiente externo).

Esse assunto vem despertando o interesse de grandes estudiosos ao longo dos anos, como Abraham Maslow com a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que dividiu as necessidades humanas em Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Auto-Estima e de Auto-Realização, onde o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. Clayton Alderfer com a Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento), trabalhou em cima das idéias de Maslow. Elton Mayo com a Teoria das Relações Humanas defendia a idéia de que o comportamento humano não era um conjunto de reações mecânicas; e Frederick Herzberg com a Teoria dos Dois Fatores, que são os fatores higiênicos e os fatores motivadores.

Com a necessidade de gerir o cumprimento das horas trabalhadas e determinar os pagamentos teve início o conceito de recursos humanos, mas o papel do RH passou a buscar a atender as necessidades individuais, fazendo com que o envolvimento do empregado em atingir as metas e a superar seus limites sejam constantes.

O líder tem um papel fundamental na motivação dos funcionários, é ele quem vai influenciar a equipe, que vai envolver cada um com o projeto. O líder é fator determinante na postura da equipe. Ele precisa ter um bom relacionamento com

seus subordinados, proporcionar um ambiente seguro e saudável, visando a compreensão das necessidades e motivação da equipe.

Outro ponto interessante é o comportamento das diferentes gerações e o que motiva cada uma, citando a Baby Boomers com toda sua visão ética e moral, passando pela geração X sempre na busca por motivação pessoal e finalizando com a geração Y com toda sua agilidade e pressa.

Qual é a diferença da motivação intrínseca e extrínseca? Qual possui mais influencia dentro de uma organização? Salários e benefícios realmente motivam as pessoas? Qual é a durabilidade dessa motivação?

Inicialmente as organizações olhavam seus funcionários apenas como parte do processo, o salário estava sendo pago e era para isso que as pessoas trabalhavam, mas ao longo dos anos esse conceito vem mudando, as organizações perceberam que existe algo a mais. Pensando nesse algo a mais decidiu-se estudar esse assunto.

Esse trabalho baseou-se em dados qualitativos e quantitativos, teorias, estudos literários de diversos autores e um estudo de caso retirado de um artigo sobre a empresa Serasa Experian.

2. Motivação

2.1. Definição

O trabalho inicialmente era visto como um conjunto de atividades que deveriam ser realizados para que houvesse um bom desempenho. Era baseado exclusivamente em obediência de padrões para atingir um objetivo estabelecido.

Atualmente esse conceito de trabalho se torna vago devido à busca pelo significado do trabalho e a motivação nas pessoas. O entendimento da atividade a ser realizada e o comprometimento passam a serem fatores fundamentais, seguindo conceito de Thomas (2010).

“Dessa forma, a força de trabalho de hoje e o novo trabalho unem-se para produzir uma demanda crescente por trabalho com significado. Essa demanda esta se tornando uma força potente no novo mercado de trabalho.”(Thomas, 2010)

Bergamini (2008) observa que cada indivíduo deve ser tratado de forma diferente já que os motivos que os incentivam são diferentes. Para isso é necessário saber lidar com a motivação de cada pessoa.

Segundo DeCenzoe Robbins (2001) o sucesso de uma organização depende do envolvimento de seus funcionários, para isso é necessário despertar a disposição e encontrar maneiras de mantê-los motivados.

Para Mussak (2006) a motivação é um dos aspectos mais importantes, onde através dela as atividades são realizadas com maior qualidade e eficiência e conseqüentemente influenciam na maior produtividade.

“Pode-se definir a motivação como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo.”(MUSSAK, 2006)

A motivação é, em resumo, o que motiva a ação, ou seja, “é a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”, como cita DeCenzo e Robbins (2001).

Para que seja alcançada, é necessário um esforço tanto do empregador quanto do empregado, onde os empregadores estabelecem as metas e em cima delas determinam as recompensas que serão dadas.

Para Chiavenato (2000) os fatores motivacionais possuem uma mesma base, voltados a valores pessoais e sociais, porém há uma variação nas necessidades que movem cada indivíduo para atingir os objetivos estabelecidos. O motivo ao qual leva o indivíduo a realizar algo.

A motivação pode ser dividida em extrínseca (estimulada pelo ambiente externo) ou intrínseca (aquela que é produzida dentro do indivíduo), sendo que, a motivação extrínseca surge de fora para dentro, onde os fatores externos estimulam o indivíduo na realização de suas atividades, relacionados ao ambiente de trabalho e suas condições, salários, recompensas e benefícios.

De acordo com DeCenzo e Robbins (2001), para que os funcionários executem suas tarefas da melhor forma possível e trabalhem motivados, é necessário estabelecer metas que atenderão tanto as necessidades organizacionais quanto as individuais.

Componentes como esforços, metas organizacionais e necessidades individuais são fatores relacionados, como representados no gráfico abaixo:

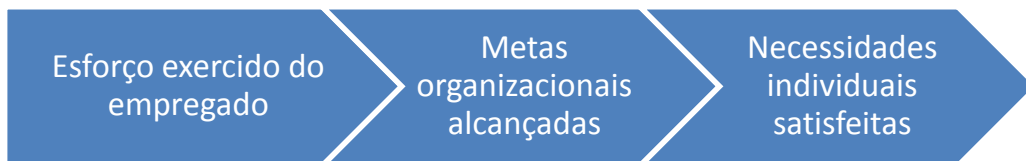


Figura. 1. Fluxo do processo - Fonte: Administração de Recursos Humanos, DeCenzo e Robbins (2001)

[...] precisamos ter algo concreto em que basear nossa recompensa. Esse algo concreto é o trabalho produtivo, o esforço que ajuda a organização a alcançar suas metas e objetivos. [...] a motivação do empregado pode ser definida como a disposição do indivíduo de exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionado pela capacidade desse esforço para satisfazer também as necessidades individuais. (DECENZO E ROBBINS, 2001).

Já a motivação intrínseca auxilia o indivíduo na busca pelo que motiva suas ações, a encontrar a razão que o move para a execução de suas atividades e a percepção de seu valor no processo em que está inserido.

Por ser voltado de dentro para fora, a pessoa se mantém envolvida em suas atividades independente das condições e dificuldades vivenciadas, continuando então a busca para atingir suas metas e alcançar os objetivos individuais e organizacionais.

2.2. História da motivação

Segundo Thomas (2010) no início do século XIX, a motivação era baseada em uso de ameaças e punições, sendo o comportamento humano no trabalho direcionado através de regras, simplificação das tarefas e obediência, que quando seguidas de acordo com o estabelecido os proporcionava recompensas, como melhores remunerações e benefícios.

Com a Revolução Industrial, ocorreu o aumento de demanda e a produção em massa, que exigia das organizações o aumento da eficiência de seus processos.

Os funcionários eram vistos como fontes de incertezas e devido a isso foram isolados dos acontecimentos do ambiente. A hierarquia centralizada e as regras sobre os procedimentos os tornavam restritos apenas aos seus processos padronizados.

No início de 1900, surgiu a então chamada “Administração Científica”, criada por Taylor. “As próprias organizações passaram a ser vistas como máquinas – de forma racional, previsível, impessoal e eficiente.”

A busca pela maximização de produção aumentou e com ela o aumento de remunerações como estímulos. As operações se simplificaram e passaram a ser repetitivas. “Essa simplificação conduziu à aceitação do seguinte pressuposto: quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha e, por conseguinte, maior será a motivação”, segundo Bergamini (2008).

Devido à industrialização, os empregados passaram a ver que com o tempo as mesmas atividades poderiam ser realizadas por uma quantia menor de pessoas, assim decidiram diminuir o ritmo de trabalho, embora diminuísse a produtividade, a fim de garantir sua permanência no emprego, ou seja, diminui-se o interesse pelas remunerações extras e aumentou a busca por segurança financeira.

Ainda segundo Thomas (2010), no início do século XX, o ambiente deixou de ser estável e passou a ser acelerado. Devido às constantes mudanças se tornou imprevisível e então passou a exigir flexibilidade, tanto das organizações quanto dos funcionários.

Baseado nesses fatores, em 1924, foi iniciado experimentos no bairro de Hawthorne, em Chicago, na empresa Western Electric Company, sob a supervisão de Elton Mayo, que buscava inicialmente estabelecer uma relação entre fatores do

ambiente, como luminosidade, a alterações da produtividade, conforme citado por Lacombe (2005).

Segundo Chiavenato (2000), os experimentos foram compostos de quatro fases. Inicialmente estabeleceram dois grupos, sendo um de observação – que trabalharia de acordo com as variações – e outro de controle – que mantinha suas características estáveis -, a fim de identificar os impactos que as alterações trariam ao ambiente. Com as alterações, foi possível identificar que conforme a luz aumentava, os funcionários se sentiam na obrigação de produzir mais, então, quando ela diminuía, a produtividade diminuía. Através disso notaram que além de afetar a produtividade, tinha grande impacto no fator psicológico, onde a eficiência também era alterada.

Em 1927, iniciou-se nova fase do experimento, ainda com os dois grupos, onde o de observação, além do supervisor – cargo que também existia no grupo de controle – havia um observador. Participaram dessa fase cinco moças que foram convidadas para montagem e mais uma para fornecer as peças para que o serviço fosse realizado. Ao aceitarem participar, foi explicado sobre os objetivos e eram informadas sobre quaisquer mudanças e resultados dos experimentos então realizados.

Essa fase foi dividida em 12 períodos, com durações previamente estabelecidas. Primeiramente foi estabelecida a produtividade normal, para então ser comparada com as alterações que poderiam ocorrer ao decorrer dos experimentos. Após isso, o grupo experimental foi isolado dos demais, sendo possível assim observar se a mudança do ambiente interferiria na produtividade. Posteriormente, alterou-se a forma de pagamento para individual, ao invés de ser pelas tarefas em grupo, onde notou aumento na produção.

Começou então a ser incluídos intervalos de descanso de 5 minutos no período da manhã e o mesmo ocorria no período da tarde. Após isso, aumentaram esse intervalo para 10 minutos e a produção continuou a crescer. Na tentativa de incluir três intervalos, ainda de 5 minutos em cada período, a produtividade se manteve estável, já que havia a quebra de ritmo das funcionárias. Devido a isso, voltou então a ser realizado um intervalo por período, de 10 minutos cada, sendo servido um lanche, onde a produção novamente aumentou.

O horário de trabalho também sofreu alterações. Enquanto o grupo de controle trabalhava até as 17hs, o de observação passou a trabalhar até as 16h30 e

houve, com isso, um acentuado aumento de produção. Após alterarem para as 16hs, o nível de produtividade se manteve, sem alterações. Devido a isso, voltou-se ao horário normal, das 17hrs e a produção mais uma vez subiu.

Para finalizar essa fase de experimentos, foi estabelecido um período de cinco dias, de segunda a sexta, para o trabalho. As condições voltaram a ser como inicialmente, sendo retirados todos os benefícios e intervalos dados e então a produtividade foi à maior de todo período.

Através disso foi possível observar que as alterações presenciadas se deram devido ao ambiente diferenciado, onde o supervisor deixou de ser visto como rígido e tomou a característica de orientador. Devido à possibilidade de interação entre as funcionárias, além do aumento da satisfação, ocorreu o desenvolvimento de uma equipe, onde estabeleciam e desenvolviam objetivos em comum. A interação social possibilitou que o clima, satisfação e conseqüentemente, produtividade atingissem aspectos diferenciados e melhores dos que eram observados ao início. Devido a essas conclusões, o foco sobre as condições físicas mudaram para as relações humanas no trabalho.

Em 1928, com o início de nova fase, foi estabelecido um Programa de Entrevistas com o propósito de entender e conhecer melhor os funcionários, ouvir opiniões e sugestões, tanto relacionadas ao ambiente e supervisores, quanto as suas ambições. Através desse programa identificou-se uma organização informal que se mantém unida, estabelecendo padrões de produção e níveis de satisfação ou insatisfação a respeito de pagamentos, supervisores e regras impostas.

Com o objetivo de visualizar a organização informal da terceira fase, a quarta foi baseada no grupo de observação e um entrevistador, onde foi identificada a formação de um grupo e suas diretrizes, que estabeleciam a produção julgada normal e métodos para punições caso algum deles decidissem não agir conforme o combinado, deixando evidente a solidariedade e companheirismo estabelecido no ambiente.

A Experiência de Hawthorne teve fim em 1932. Através de suas fases e diversos experimentos foi possível identificar que a produtividade é determinada pelas normas sociais estabelecidas, já que quanto maior a interação social, maior a competência e eficiência visualizada, por agirem como membros de um grupo e não como indivíduos.

A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais [...] definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento. (CHIAVENATO, 2000)

Elton Mayo, através de seu experimento, deixou claro que o *homo economicus*, que descrevia o homem como um ser motivado por estímulos salariais para aumento de eficiência foi desmistificado pelo então, agora, homem social, que são motivados pelo reconhecimento e participação em grupos sociais que interagem e vivem em conjunto, ao invés de serem movidos pela motivação econômica.

Como cita Bergamini (2008), surgiu a “Escola das Relações Humanas”, de Mayo, onde passa a valorizar o ser humano como um todo e a importância da interação social como fator motivacional.

A partir desse momento, o foco passa de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho e departamentalização para motivação, liderança, comunicação e organização informal. A abordagem passa a se basear nas pessoas ao invés da exclusividade nas tarefas em si. A visão de *homo economicus* dá lugar ao homem social, voltado ao comportamento do indivíduo sob uma ótica de fatores motivacionais, como a relação e interatividade com um grupo social e seus líderes, Chiavenato (2000).

Bergamini (2008) mostra que, em oposição a Taylor, Mayo buscou enfatizar o valor do indivíduo no ambiente, fazendo-os se sentirem parte de um grupo, onde suas atividades são úteis e importantes, não somente obrigações, mas sim, contribuições.

As normas e procedimentos deram espaço à liberdade de escolhas e decisões, a responsabilidade na execução dos objetivos estabelecidos, a intensificação da comunicação para tomada de decisões, conforme citado por Thomas (2010).

Em vez de acatar regras detalhadas, atualmente são solicitados a agir proativamente para a solução de problemas. Devem fazer ajustes, coordenar-se com outros elementos da organização, inovar e dar início a mudanças. Os funcionários estão se tornando parceiros estratégicos da alta direção, decidindo as medidas necessárias na linha de frente para alcançar os objetivos da empresa. (THOMAS, 2010).

3. Teorias motivacionais

3.1. Teoria da hierarquia das necessidades

Segundo Marras (2000), Abraham Maslow foi professor de psicologia da *Brandeis University* e presidente da *American Psychological Association* e tornou-se conhecido pela teoria da hierarquização das necessidades humanas em 1954 nos Estados Unidos com a publicação do seu livro “Motivação e personalidade”. Mas, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003), foi em 1940 que ele começou a desenvolver a teoria sobre a hierarquia das necessidades, a partir do qual é possível compreender o que motiva cada pessoa, o princípio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamentos.

Para Maslow o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O processo de motivação é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer suas necessidades. As pessoas sempre terão necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade que era prioridade é satisfeita, ainda que não seja saciada, outras aparecem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridade.

Maslow procurou mostrar a hierarquia das necessidades e chegou à conclusão abaixo:



Figura 2: 2008, <<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>>

Há uma tendência nas pessoas de inicialmente procurarem satisfazer as necessidades básicas, depois dessas satisfeitas, buscam satisfazer as de segurança, a social, a de estima e a de auto-realização. As necessidades de cada pessoa variam de acordo com as alterações na hierarquia, nos valores de cada um.

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amada, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Quadro 1: Fatores Motivacionais, segundo Maslow(Marras, 2000;pg. 34)

Ainda segundo Marras (2000), as pessoas possuem necessidades distintas de acordo com variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas, o momento, por exemplo. A tendência é as pessoas satisfazerem as necessidades nas ordens indicadas pelas setas:

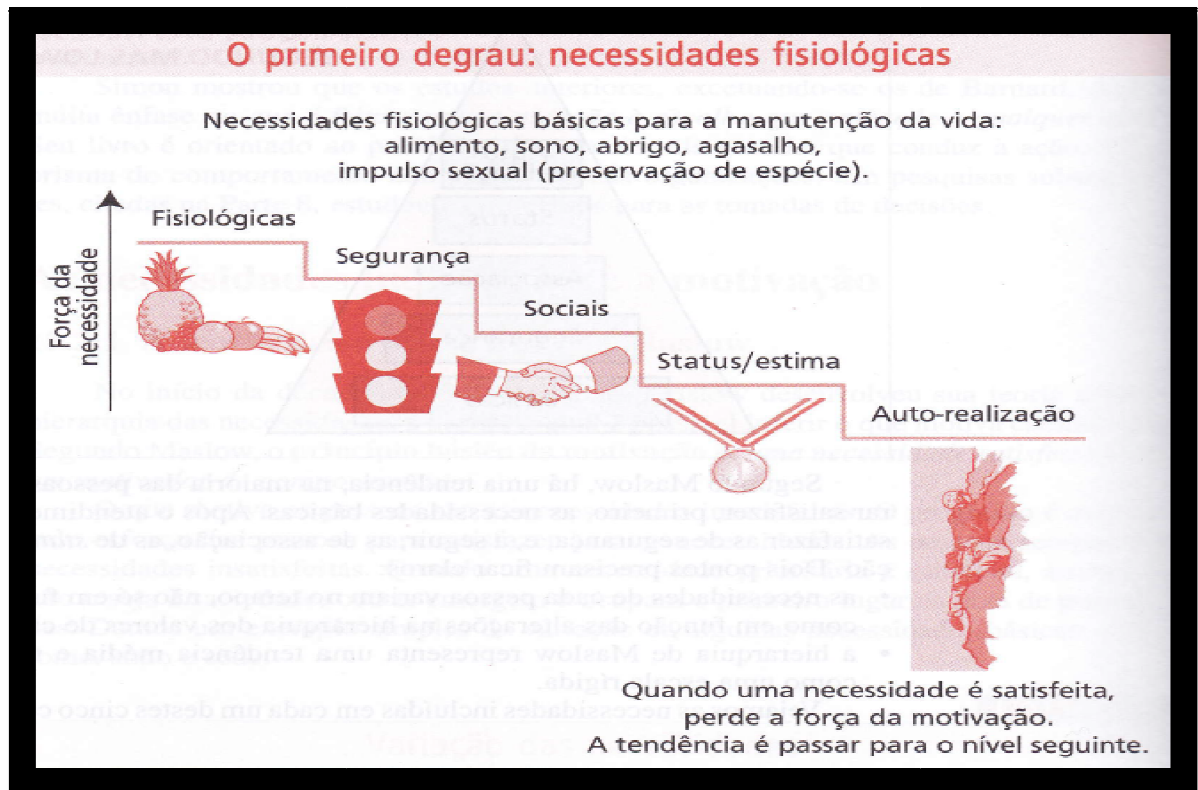


Figura 3: Necessidades Fisiológicas - Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)

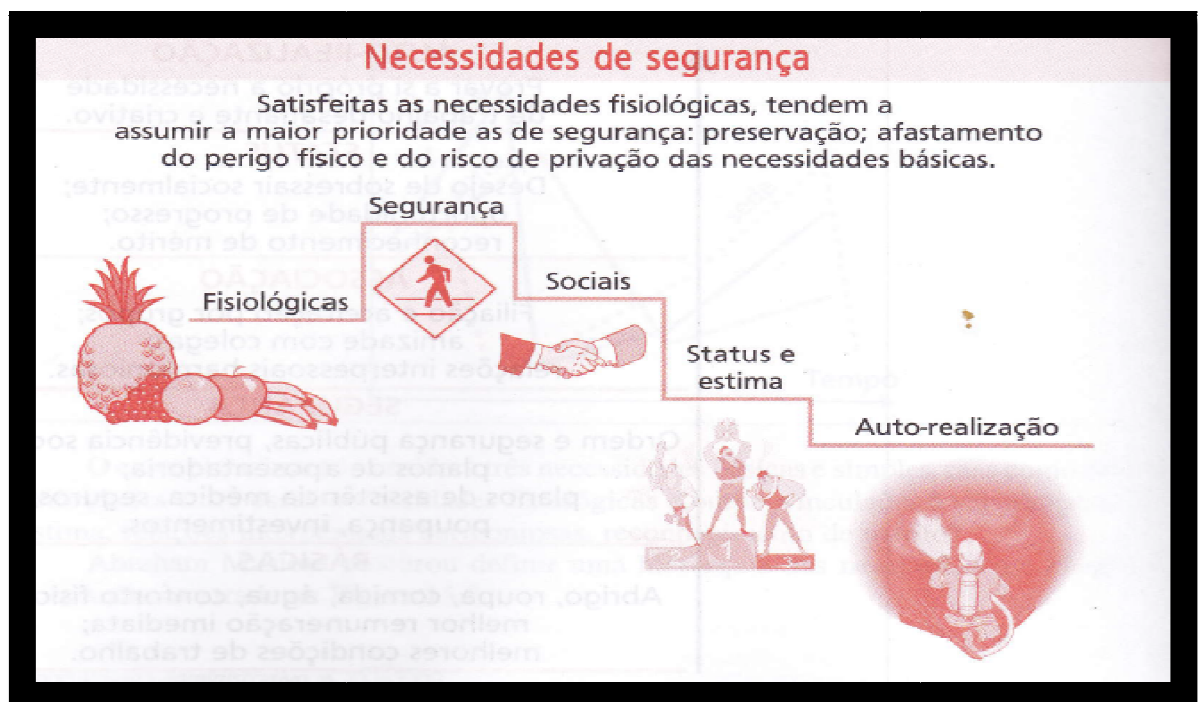


Figura 4: Necessidades de Segurança -Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)



Figura 5: Necessidades Sociais - Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)



Figura 6: Necessidades de status e estima - Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)



Figura 7: Necessidades de auto-realização - Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)

Ainda segundo Lacombe e Heilborn (2003), essa prioridade representa uma tendência média, à prioridade a uma necessidade não significa que as outras serão eliminadas. Todas as pessoas têm todos os tipos de necessidades com um grau maior ou menor. A importância dada à necessidade varia de pessoa para pessoa e de momento para momento.

Gareth Morgan sugere:

- A. Auto Realização: estímulo ao completo comprometimento (Quero contribuir com valor);
- B. Auto Estima: cargos que permitam realização, autonomia e responsabilidade (Quero ser reconhecido);
- C. Sociais: estimula a integração com os colegas (Quero ser aceito pelo grupo);
- D. Segurança: seguro-saúde e planos de aposentadoria, segurança no emprego (Quero continuar existindo no futuro);
- E. Fisiológicas: salários e benefícios; segurança e condições agradáveis de trabalho (Quero existir).

[...] como disse Maquiavel: nada pode saciar os apetites humanos, pois a natureza nos deu a faculdade de tudo desejar, mas não nos deixa senão provar poucas coisas, disto resultando um descontentamento permanente, e um desgosto pelo que possuímos, o que nos faz culpa o presente, louvar o passado e desejar o futuro, ainda que sem razão. (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Ainda de acordo com os autores, esse descontentamento permanente é que nos motiva para invenções, descobertas e inovações tecnológicas. O progresso é impulsionado pela insatisfação.

3.2. Teoria ERC – Clayton Alderfer

Segundo Robbins (2002), Clayton Alderfer, de Yale, trabalhou em cima da teoria de Maslow, essa teoria foi chamada de Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento).

O grupo da existência se refere as nossas necessidades básicas, chamada por Maslow de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo é as nossas necessidades de relacionamento, manter relações interpessoais, são as que Maslow classificava como necessidades sociais e de estima. Por fim, Alderfer identifica as necessidades de crescimento, um anseio intrínseco de desenvolvimento pessoal, bem como a auto-realização.

Essa teoria substitui cinco necessidades por apenas três. Defende ainda que se uma necessidade de nível alto não for satisfeita, a pessoa se empenhará para satisfazer a de nível mais baixo. Por exemplo, uma frustração no objetivo de satisfazer a necessidade de relacionamento pode levar a pessoa querer ganhar mais dinheiro, ou seja, a frustração leva a uma regressão para necessidade de um nível mais baixo.

Em resumo, assim como Maslow já havia dito, a Teoria de ERC mostra que ao satisfazer uma necessidade de nível mais baixo a pessoa passa a querer satisfazer uma necessidade de nível mais alto. Se ela não conseguir satisfazer essa necessidade ela regressa até a necessidade anterior e se empenha em aumentar a satisfação nela já obtida.

A importância de uma necessidade varia de pessoa para pessoa; de cultura para cultura; de educação para educação. Por exemplo, os espanhóis e os japoneses colocam as necessidades sociais acima das necessidades materiais.

Estudiosos dizem que a Teoria ERC representa uma versão mais válida da hierarquia das necessidades.

3.3. Teoria das relações humanas - Elton Mayo

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), essa teoria surgiu em 1930 e foi fundamentada pelas idéias de Elton Mayo e conceituada até o início de 1950. Baseada na idéia que remuneração não era suficiente para motivar as pessoas para conseguir resultados positivos, ele defendia que era preciso manter o moral dos funcionários elevado, para isso era preciso manter um ambiente agradável e humano para se trabalhar e uma remuneração adequada.

Para essa escola de relações humanas é preciso prestar atenção na organização informal, aquelas relações sociais não previstas nos organogramas. Não se pode resumir o comportamento humano a um conjunto de reações mecânicas.

Os seguidores dessas idéias olham a empresa como grupos de pessoas, entendem que os problemas humanos da empresa eram os problemas dos indivíduos que a compõem.

Mas, tempos mais tarde, estudiosos de administração perceberam que não era possível provar a hipótese de que pessoas satisfeitas são mais produtivas do que as insatisfeitas. Não há diferença significativa de satisfação entre pessoas de alta e baixa produtividade. Em alguns momentos os funcionários mais insatisfeitos eram os que mais produziam. Então, voltaram os estudos para as características dos supervisores e do grupo de trabalho. Perceberam que os supervisores dos grupos com alta produtividade se comportavam diferente dos supervisores dos grupos pouco produtivos. A maioria das vezes o supervisor do grupo produtivo punia menos os subordinados, tratava-os como pessoas, em vez de considerá-los apenas como meio de obter um produto. Não importava muito se o funcionário estava satisfeito com o serviço, mas sim como o supervisor se comportava.

Ainda segundo Lacombe e Heilborn (2003), os livros dessa escola não são muito lidos. Mas deve se levar em consideração que na metade do século XX o livro “Como fazer amigos e influenciar pessoas” de Dale Carnegie, foi o segundo livro mais vendido nos Estados Unidos, atrás apenas da Bíblia. As idéias básicas eram:

- A. Fazer as pessoas se sentirem importantes, tornarem-se interessados nas outras pessoas, ser bom ouvinte; fazer as pessoas falarem sobre si mesmas;
- B. Respeitar a opinião das pessoas, nunca dizer de forma direta que ela está errada, fazer isso com habilidade e cuidado. Quando errar, reconhecer o erro rapidamente;
- C. Começar sempre de modo amistoso, com um elogio, criando um ambiente favorável a cooperação;
- D. Dar ordem em forma de perguntas, assim o outro pensará que a idéia foi dele e instigá-lo a acreditar que foi mesmo.

3.4. Teoria de dois fatores – Frederick Herzberg

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), Herzberg estudou o quanto diversos fatores motivam uma pessoa. Para ele existem dois tipos de fatores motivacionais:

1. Os ligados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao trabalho, por exemplo, gosto pelo que faz, ampliação do conhecimento e das responsabilidades, o que Herzberg considera como fatores motivacionais propriamente dito e que são intrínsecos as pessoas;
2. Fatores extrínsecos, que correspondem ao ambiente de trabalho, como supervisão, salários e status. Esse fator ele chamou de fatores higiênicos.

Para Herzberg, os fatores motivadores trabalham positivamente, tendem a aumentar a produtividade e os resultados. Os fatores higiênicos tendem a evitar as situações negativas, ou seja, se não forem bem gerenciados a produtividade tende a cair, mas isso não quer dizer que se esses fatores forem aumentados além de determinado limite influenciará na motivação. Os fatores motivadores são intrínsecos: a motivação está dentro de cada um. Os fatores higiênicos são extrínsecos: são externos ou parcialmente externos.

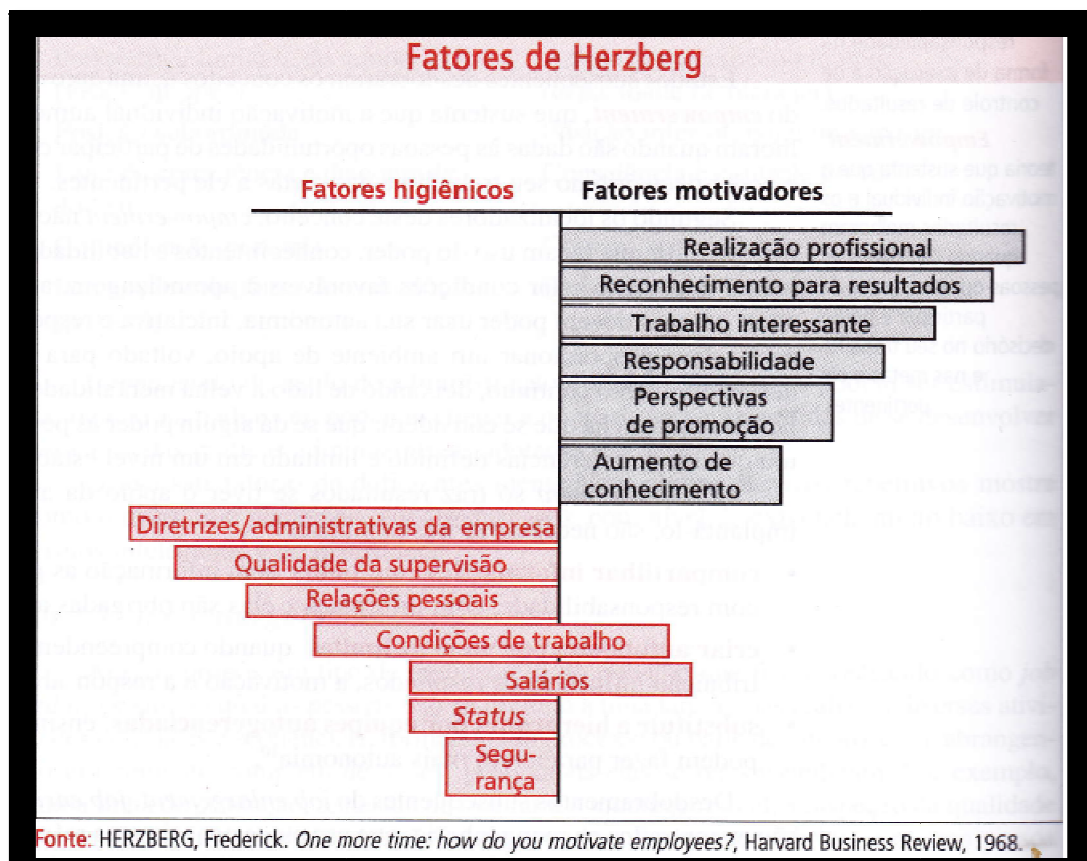


Figura 8: Fatores de Herzberg - Fonte: Lacombe e Heilborn (2003)

Como o gráfico demonstra as condições de trabalho e os salários, apesar de serem fatores higiênicos ultrapassam até certo ponto sobre o lado motivacional sobre a linha divisória. O motivo disso é que ambos apresentam, implicitamente, pontos relacionados ao reconhecimento pelos resultados. Os salários só podem ser gastos fora do trabalho, e nesse ponto é higiênico. O ponto motivador do salário é que é interpretado como um reconhecimento da competência pela empresa.

Os tamanhos da barra horizontal de cada fator, na Figura, indicam a importância que a maioria das pessoas costumam dar a esses fatores.

Ainda segundo Lacombe e Heilborn (2003), para Herzberg, os fatores motivacionais são os que mais contribuem para que as pessoas produzam. Deve-se trabalhar para aumentar ao máximo esses fatores, pois são eles os principais responsáveis pela melhora do resultado. Os higiênicos devem ser gerenciados para não ficarem abaixo dos limites médios razoáveis. No entanto, não adianta concentrar os esforços para aumentar acima desse limite médio razoável, por que o aumento nos resultados não seria compatível com os investimentos desse aumento. Alguns fatores higiênicos devem ser gerenciados com cuidado, por exemplo, uma empresa

que não consegue proporcionar nenhuma segurança no emprego não poderá reter os melhores e obter bons resultados do seu pessoal. Por outro lado, uma empresa que proporciona excesso de segurança poderá apresentar acomodação que o interfere negativamente nos resultados. Herzberg conclui que, que para os fatores higiênicos existem limites inferiores e superiores, já nos motivacionais quanto maior a quantidade, melhor.

4. Ciclo motivacional

[...]o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Chiavenato (2000), a necessidade poderá ser satisfeita se o indivíduo apresentar uma conduta positiva. Após a satisfação da necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio inicial. [...] “À medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades”. Uma necessidade satisfeita, não causa mais tensão ou desconforto no indivíduo, sendo assim deixa de ser o fator que motiva sua ação.

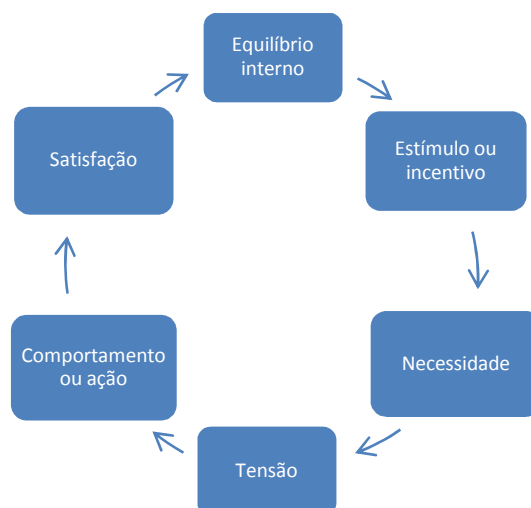


Figura 9: As etapas de um ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.
Fonte: Chiavenato (2000)

Segundo ainda o autor, a necessidade poderá ser frustrada ou até mesmo compensada. Quando uma necessidade é frustrada, a tensão criada por ela se depara com uma barreira que afetará sua liberação, podendo trazer a pessoa descontentamento, agressividade, indiferença, tensão nervosa, insônia, etc. Uma necessidade não satisfeita, poderá ser compensada por algo que irá satisfazer o indivíduo de alguma maneira, ou seja, ao invés de receber uma promoção esperada, poderá receber um bom aumento salarial.

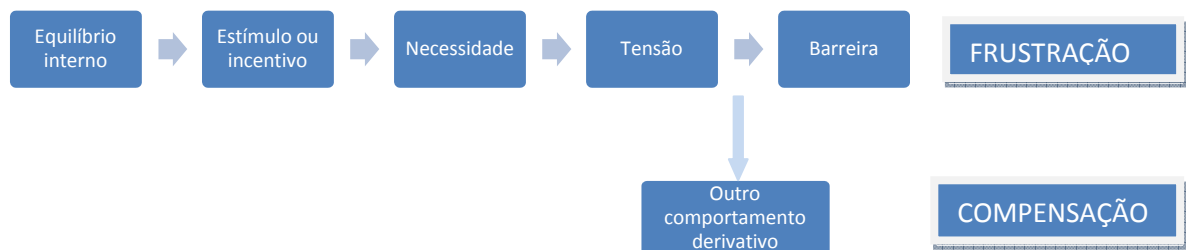


Figura 10: Ciclo motivacional, com frustração ou compensação. - Fonte: Chiavenato (2000)

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo. (CHIAVENTO, 2000)

5. A administração de recursos humanos

5.1. A importância do RH no conceito de motivação

Segundo DeCenzo e Robbins (2001) o conceito de recursos humanos teve início da necessidade em gerir o cumprimento de horas trabalhadas para assim determinar os pagamentos e descontos que deveriam ser realizados. Os que ocupavam essa função eram vistos como inflexíveis, frios e seguidores de padrões estabelecidos pelas leis. Essa visão começou a mudar devido aos estudos patrocinados por grandes organizações que buscavam aperfeiçoar os recursos e produções.

Com o início da Administração Científica surgiu o cargo de chefe de pessoal, que era focado na saúde física adequada e dedicação do funcionário ao trabalho e através disso, gerenciar as alterações que poderiam ser feitas.

Na década de XX, com o início da abordagem humanística nas organizações, houve uma reformulação desse conceito, onde além de avaliar se o funcionário estava apto a exercer suas atividades da melhor forma possível, passou a ser valorizada a relação entre empregados e empregadores, não somente nas aparências físicas, mas em tudo o que o move, como suas necessidades e anseios.

Segundo Marras (2000) a partir de 1945 a liderança e motivação começaram a ser visualizadas no ambiente de trabalho como fator influenciador nas relações informais, onde é necessário conhecer e entender o lado extrínseco e intrínseco para assim poder administrar o pessoal da melhor forma possível, vendo-os então como um ativo da empresa.

Toda organização é constituída por pessoas. Obter seus serviços, desenvolver suas habilidades, motivá-las para altos níveis de desempenho e assegurar que continuem a manter seu comprometimento com a organização são essenciais para se alcançarem os objetivos organizacionais.(DECENZO E ROBBINS, 2001)

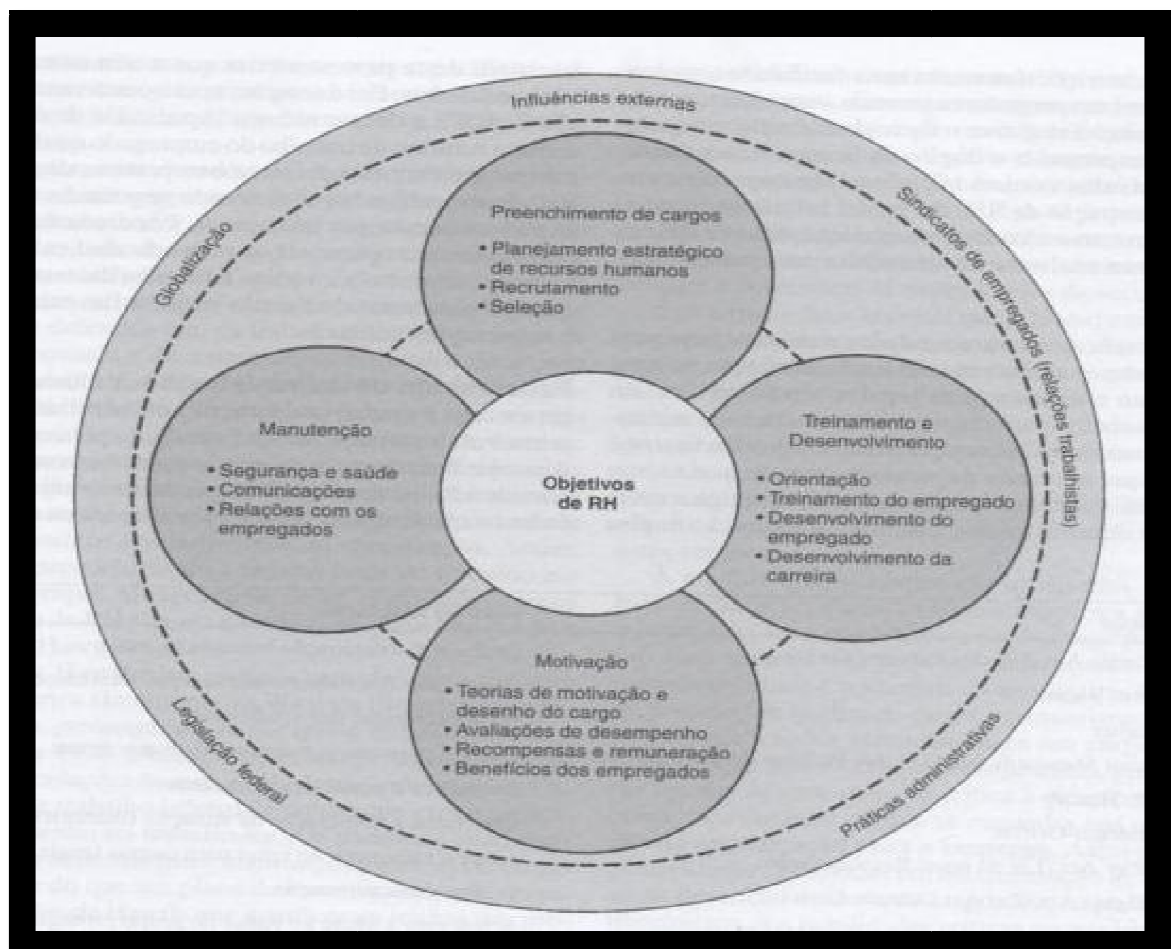


Figura 11: Administração de Recursos Humanos: Atividades Principais - Fonte: DeCenzo e Robbins (2001)

Baseado no conceito de recursos humanos em uma organização, DeCenzo e Robbins (2001) citam que o foco é voltado ao recrutamento, seleção e treinamento para as habilidades, adaptando as competências do indivíduo às tarefas que deverão ser exercidas e a cultura empresarial, porém acabam deixando em segundo plano o mais importante, que é a disposição que pode despertar no funcionário para a realização de suas atividades.

A área de RH deve buscar atender as necessidades individuais, fazendo com que assim o envolvimento do empregado em atingir as metas organizacionais e superar seus limites sejam constantes.

Quando se inicia uma contratação, é firmado um acordo que estabelece uma relação de esforço-desempenho e para que essa relação ocorra com sucesso é necessário analisar o cargo e estabelecer as características necessárias para a execução das tarefas e responsabilidades correspondentes e após isso garantir a seleção da pessoa adequada para ocupar esse cargo.

É necessário fornecer um treinamento, desenvolvimento, boas condições de trabalho e equipamentos, o que auxilia no engajamento das atividades a serem realizadas e aos objetivos da organização. Com supervisores treinados para avaliar e instruir seus subordinados, a relação esforço-desempenho se torna concreta, onde o indivíduo passa a perceber a necessidade de suas atividades, o que elas agregam e o quanto poderão ser bem-sucedidos quando realizarem suas tarefas corretamente, assim fica claro o porquê da existência e execução da atividade realizada e o que ela acarreta nos processos e resultados da organização em que está inserido.

Conforme DeCenzo e Robbins (2001), com essa relação, a organização deve buscar satisfazer as necessidades individuais, buscando estimulá-los a darem o seu melhor. Por lidar com diversas pessoas, cada um com uma necessidade diferente é necessário avaliar e estabelecer recompensas que possam ser moldadas de acordo com a pessoa e assim atribuir esses benefícios ao seu desempenho, o que torna o empregado mais motivado e a organização ainda mais produtiva.

As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. Pessoas excepcionais podem fazer funcionar bem uma organização precária. Pessoas desmotivadas ou incompetentes podem anular a mais perfeita organização.(DECENZO E ROBBINS, 2001).

5.2. O modelo de características do cargo

Baseado em DeCenzo e Robbins (2001), na busca pelo significado da atividade ao trabalhador, J. Richard Hackman e Greg R. Oldham desenvolveram um modelo de características de cargo, que se baseiam em cinco características, sendo elas variedade de habilidade, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*.

Seguindo essas diretrizes buscam identificar as diferentes habilidades necessárias para a execução da atividade, o grau de conclusão da tarefa, o quanto ela interfere em outras atividades ou indivíduos, a liberdade que proporciona a quem a executa e o grau de obtenção de retorno de eficácia sobre o trabalho que foi executado. Ambos, quando definidos, trazem ao empregado a idéia do que é a sua atividade, o seu significado, a responsabilidade atribuída e os resultados gerados. Quando o funcionário entende e se envolve com esse ciclo, maior se torna a motivação, satisfação e o desempenho, pois passam a se sentir parte dos processos.

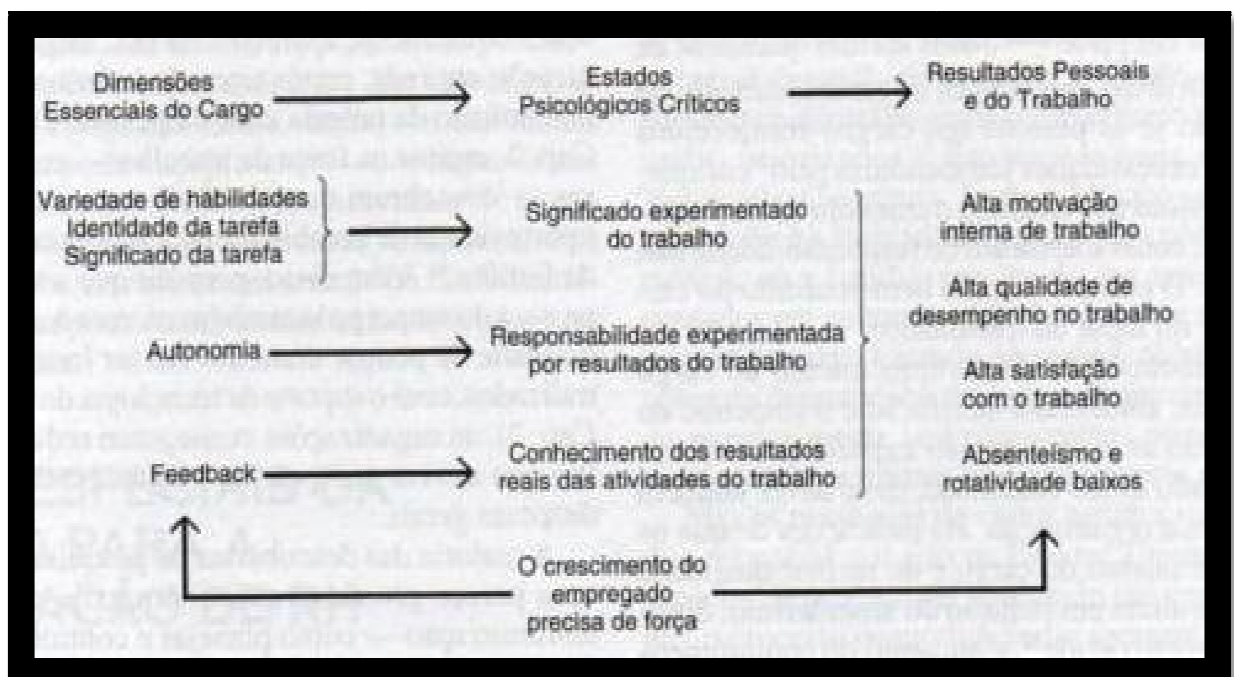


Figura 12: O Modelo de Motivação do Trabalho pelas Características do Cargo. - Fonte: DeCenzo e Robbins (2001)

A administração pode proporcionar ao funcionário uma maior autonomia no cargo, mostrando controle de seu trabalho, através de maior liberdade em sua execução e conseqüentemente responsabilidade, que quando seguidas de um

feedback proporciona uma melhor visão e busca por melhorias na execução dos processos, atividades e desempenho, segundo DeCenzo e Robbins (2001).

“Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização.” (Chiavenato, 2000).

5.3. Remuneração

Segundo Lacombe (2005) todas as organizações têm a necessidade de boa produtividade do seu pessoal. Normalmente o pessoal do operacional precisa de um estímulo para se interessar pela produtividade. Repartir os ganhos entre os que trabalham pra obtê-lo é uma forma. Só se tem uma boa eficiência se tiver uma boa administração do sistema de remuneração.

Considerar-se injustiçado com a sua remuneração pode desmotivar um profissional, porque ela envolve além da vida material as necessidades psicológicas de um indivíduo. Por isso é preciso haver coerência interna oferecida para o pessoal de uma mesma empresa. Isso se chama coerência interna.

Outro ponto é a coerência com o mercado. Se a empresa pagar abaixo do que é pago no mercado perderá seus melhores profissionais, o que atingirá a produtividade e a qualidade dos produtos e ela deixará de ser competitiva. Se pagar acima, o custo pode subir e mesmo com uma produtividade alta as margens de lucro podem diminuir. A coerência com o mercado é decisiva para a sobrevivência da empresa no mercado.

Para ter um sistema eficaz não é preciso gastar muito. Uma forma de tornar as remunerações mais eficazes é potencializando as compensações não econômicas, como por exemplo, contratar quem gosta do que faz, de cada atividade que desenvolve, se sintam parte de uma equipe vencedora, sintam orgulho de pertencer a essa empresa.

Em síntese, a administração da remuneração tem por objetivo a atribuição da remuneração adequada a todos que colaboram com a empresa, manter a coerência interna entre a remuneração e benefícios de cada indivíduo e a coerência externa com o mercado de trabalho, visando proporcionar aumento da produtividade.

5.4. Benefícios

De acordo com Lacombe (2005) as empresas oferecem benefícios financeiros ou não, além do salário. Remuneração é a soma de tudo o que é pago ao um funcionário, salários, gratificações, participação nos resultados, horas extras, adicional noturno, insalubridade, tempo de serviço entre outros. Além de todos esses, temos os benefícios oferecidos pelo status, reconhecimento, boas condições de trabalho e todas as outras coisas que causam satisfação nas pessoas em uma empresa.

5.4.1. Tipos de benefícios:

- ✓ Encargos sociais:

Os benefícios chamados de encargos sociais são aqueles obrigatórios por lei, como por exemplo, décimo terceiro, férias remuneradas, abono de férias, vale transporte, repouso semanal remunerado, remuneração quando for chamado para mesa eleitoral, despesas com rescisão contratual, adicional noturno, insalubridade, entre outros.

- ✓ Benefícios concedidos pela empresa:

São aqueles concedidos pela empresa que não são obrigatórios. Pode ser um acordo sindical ou um diferencial para se tornar mais competitiva no mercado de trabalho, atrair e reter os melhores talentos. São várias gratificações: ambulatório na empresa, plano de saúde, seguro de vida, previdência privada, assistência farmacêutica, restaurante dentro da empresa, cesta básica, bolsa de estudo, empréstimos com juros baixos, prêmios por sugestão, estacionamento, agencia bancaria no local, creches, clubes, horários flexíveis, compras de ações da empresa.

✓ Plano cafeteria:

As empresas não oferecem todos esses benefícios, porque sairia muito caro. Normalmente deixam para os funcionários escolherem algumas opções. Isso permite adaptar os benefícios segundo as necessidades dos funcionários, dentro de um limite estabelecido pela empresa. Nesse plano a empresa oferece alguns benefícios fixos e outros opcionais dentro dos limites de custo. Isso é chamado oficialmente nos Estados Unidos de “Plano Cafeteria” e informalmente no Brasil. O tamanho da empresa e o tamanho da sua participação no mercado determinam os benefícios a serem oferecidos.

✓ Vantagens do grupo na obtenção dos benefícios:

Esses benefícios são úteis quando o grupo é mais eficiente que o indivíduo, pode ser seguro de vida e de saúde, planos de aposentadoria.

✓ Complementação da aposentadoria:

A complementação da aposentadoria é administrada por um fundo fechado de previdência e pode ser: plano de contribuição definida ou plano de benefício definido.

No plano de contribuição definida existe uma conta separada para cada empregado, não há saldos ou déficit, o valor do benefício é igual ao total acumulado. No plano de benefício definido há somente o total do saldo da contribuição dividido entre os participantes.

✓ Benefícios para dirigentes de alto nível

Para dirigentes de alto nível são comuns outros tipos de benefícios, como por exemplo, participação nos resultados, opções de compra de ações. Esses e outros benefícios são concedidos se os executivos permanecerem na empresa por um determinado tempo denominados “algemas de ouro”. Mas nem sempre isso

funciona para segurar os melhores, o que pode funcionar mesmo é criar laços de amizades com os talentos e seus colegas, colocar a empresa em um lugar atraente para a mão de obra desejada.

✓ **Recolocação (*Outplacement*)**

É a recolocação em outras empresas de funcionários que sempre foram dedicados e eficientes enquanto permaneceram na empresa, mas um por motivo qualquer foi desligado. As empresas que tomam essa atitude conseguem maior lealdade daqueles que continuam. E os que saem não irão trabalhar em um concorrente. Existem empresas especializadas em *outplacement*.

5.4.2. Vantagens para atrair e reter o pessoal:

Os benefícios são sempre um atrativo para contratação de pessoal e para reter os bons profissionais, mas não podemos dizer que são fatores motivadores para os funcionários, pois são, na maioria dos casos, fatores higiênicos como dizia Herzberg. Esses benefícios ajudam na produtividade, a atrair bons profissionais, a retê-los e a diminuir a rotatividade do pessoal. É importante observar que o corte de um benefício pode trazer uma insatisfação muito maior que quando ele foi oferecido. A motivação conseguida por um benefício não costuma durar muito tempo, por isso, antes de oferecer um benefício a empresa tem que estudar se conseguirá mantê-lo.

5.4.3. O porquê não substituir benefícios por aumento de salários:

Recebendo um aumento de salários ao invés dos benefícios o funcionário pode escolher no que investir. Isso não é vantajoso para empresa porque os encargos em cima do salário para empresa são altos, chegando a 102,06 % sobre os salários, mas não existem encargos para benefícios.

6. Liderança

6.1. A importância do líder na motivação

Segundo Lacombe (2005) em toda empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, existem planos estratégicos que são traçados para cada período. Cabe ao líder da organização obter os resultados estipulados pela empresa através de sua equipe. Mas para que isso seja possível, é necessário que ele consiga um comprometimento por parte de seus liderados. Esse comprometimento é conseguido através do estabelecimento de metas, desafios e até mesmo riscos e para isso é imprescindível que o líder tenha conhecimento de cada pessoa que está sob sua responsabilidade, as conduzindo da melhor maneira possível.

É muito importante que o líder mantenha um bom relacionamento e comunicação com seus subordinados, proporcionando-lhes um ambiente seguro e saudável, tendo em vista a compreensão das necessidades e motivação de sua equipe.

Uma das principais características de um bom administrador é sua habilidade em lidar com pessoas, pois os resultados obtidos pelos administradores são fruto do trabalho e do esforço das pessoas que ele coordena e supervisiona. (LACOMBE, 2005, pag. 125).

O principal ingrediente na fórmula do sucesso é saber como se relacionar com as pessoas.

De acordo com Thomas (2010), um bom líder permite aos seus liderados que eles desenvolvam o sentido de escolhas, eles inspiram pessoas, mantêm seus subordinados sempre estimulados e reconhecem o progresso por eles conquistado.

Liderança visando à escolha: Transferência de controle	Liderança visando à competência: <i>Coaching</i>
Liderança visando o significado: Inspiração	Liderança visando o progresso: Monitoramento e comemoração

Quadro2: O papel da liderança positiva. Fonte: Thomas(2010, pag 107).

6.1.1. Autogestão

Utilizar a conversa com os liderados para desenvolver a autogestão. Um bom ouvinte perceberá que essas conversas mostrarão detalhes que talvez interfira na autogestão, como recursos insuficientes, por exemplo. As informações obtidas nessas conversas ajudarão a providenciar soluções e aumentará a eficácia da equipe.

6.1.2. Comprovação confiável de significado, escolha, competência e progresso

Um dos papéis importantes de um líder é oferecer comprovação confiável de significado, escolha, competência e progresso. Explicar o quanto o projeto é significativo no contexto; mostrar o quanto os clientes estão cada vez mais satisfeitos; contar histórias de como as pessoas realizaram determinadas tarefas de forma mais criativa; mostrar que mesmo não alcançando o objetivo, ainda, a equipe está melhorando. Através desses pontos e mostrando o que é possível fazer, o líder desperta uma sensação de entusiasmo.

É preciso que as pessoas saibam realmente qual é sua filosofia de gestão e saibam quais são os motivos de suas ações, assim poderão incorporar seu raciocínio. Para que haja envolvimento de sua equipe com a organização, é necessária uma filosofia clara de sua gestão.

Sobre escolha ▪ Arrisque-se, seja inovador ▪ Controle seu destino ▪ Faça a coisa certa ▪ Elimine o medo e a culpa ▪ Elimine as barreiras artificiais ▪ Forneça todos os recursos às pessoas ▪ Compartilhe informações	Sobre competência ▪ Transmita confiança (a si próprio e aos outros) ▪ Ressalte que as pessoas têm algo de poderoso ▪ Dê <i>feedback</i> positivo ▪ Recompense as pessoas ▪ Espere mais das pessoas do que elas esperam de si mesmas
Sobre significado ▪ Faça algo mais ▪ Torne o mundo um lugar melhor ▪ Faça a coisa certa ▪ Dê a matriz “mais do que ela merece” (excelência, e não simplesmente uma troca justa)	Sobre progresso ▪ Mostre que estamos avançando ▪ Mostre que as coisas estão acontecendo ▪ Lembre a todos que tudo é possível ▪ Mostre as pessoas o que é possível (por meio de projetos demonstrativos) ▪ Forneça relatórios de progresso

Quadro 3: Palavras de um líder. Fonte: Thomas (2010, pág. 110)

Conforme Thomas (2010), quando existe um nível alto de sentido de significado, as pessoas da equipe não se preocupam como serão recompensadas ou se estão sendo observadas, mas elas procuram realizar as atividades da melhor maneira, ou seja, independente dos obstáculos se preocupam em alcançar seu objetivo. Caso tenham alguma dificuldade que os impeçam de realizar suas tarefas, exigem mudanças para a solução do problema. É necessário que o líder organize dinâmicas com suas equipes, a fim de colher informações que poderão determinar melhores maneiras para a realização do trabalho.

Se o sentido de escolha for alto, os integrantes da equipe utilizam de sua inteligência para a realização das atividades. Eles não se apegam a procedimentos antigos, mas sempre procuram maneiras inovadoras para a realização de suas atividades, ou seja, sempre buscando novas maneiras para executarem suas tarefas, assim cada pessoa se sente como dono do negócio e responsáveis pelos resultados alcançados.

Se o sentido de significado for alto, mas o sentido de escolha for baixo os integrantes da equipe poderão até fornecer sugestões de melhorias, propostas de novas maneiras para a execução da atividade, porém não terão disposição para iniciativas. Quando é baixo o sentido de significado “os integrantes da equipe terão menos razão para demonstrar a iniciativa, a inovação, a determinação e as experiências que lhes permitiriam reconhecer o sentido de escolha”. Nesse caso é dever do líder ouvir sua equipe e descobrir qual o seu sentido de escolha.

É necessário que você conquiste a confiança de sua equipe, pois isso fará com que os integrantes dela busquem por suas opiniões e conselhos, dessa forma você obterá informações que o ajudará na avaliação de competência de sua equipe.

Um alto sentido de sua competência fará com que sua equipe se mantenha motivada, porém um baixo sentido deixará sua equipe insatisfeita com o trabalho.

O sentido de progresso acontece ao término do processo de autogestão. Isso garante que a equipe está realmente caminhando rumo ao seu objetivo.

Um alto sentido de progresso geralmente se manifesta na forma de orgulho pelo que está sendo realizado, de entusiasmo porque os planos estão dando certo, e o sentimento de que as pessoas da equipe são parte de um empreendimento bem sucedido. (THOMAS, 2010)

Quando existe um alto sentido de progresso, sua equipe se mantém motivada, pois enxergam que as coisas estão dando certo, que seus esforços não estão sendo em vão. Se o sentido de progresso for alto, comprova a competência e

as escolhas feitas pela equipe. E com isso aumenta a confiança da equipe para com sua gestão de liderança.

6.2. Tipos de liderança

6.2.1. Liderança visando o significado

Para que um líder possa manter sua equipe envolvida, são abordados os cinco elementos principais de significado. Sendo eles:

- ✓ Um ambiente sem ceticismos - De acordo com Thomas (2010), é importante que o líder mantenha sempre sua equipe entusiasmada e empolgada no trabalho, deixando-a a vontade para relatarem suas paixões, pensamentos, etc. Porém é necessário que o líder esteja sempre atento aos céticos, pois se houver um ou dois no meio da equipe, basta para acabar com toda empolgação e entusiasmo, gerando constrangimento, vergonha entre as pessoas do grupo. Deve o líder se opor a esse tipo de atitude e criar um ambiente saudável e agradável entre seus liderados. Lembrando que pessoas céticas, são indivíduos que sofreram algum tipo de frustração no passado, então cabe ao líder tentar entender as reais necessidades, comunicar a todos sobre sua decisão e pedir que todos se juntem a ele, inclusive os céticos.
- ✓ Identificar as paixões - É importante que o líder ajude sua equipe a identificar as paixões que existe em comum no trabalho, fazendo com que cada um reconheça a gratificação de seu trabalho, isso faz com que a motivação intrínseca fique em primeiro lugar em seus pensamentos. Outro ponto significativo é que o grupo reconheça a importância do trabalho em equipe, de ajudar um ao outro, ou seja, uma equipe com um propósito em comum. Para isso é necessário o líder conhecer as paixões individuais de seus liderados, descobrir quais seus interesses em relação ao trabalho e o que mais lhes chamam a atenção. Com isso será possível descobrir quais as paixões em comum, então poderá montar ações significativas para que elas possam ser alcançadas.
- ✓ Fornecer uma visão empolgante - É de extrema importância que a equipe tenha uma visão do futuro, ou seja, saber quais são os objetivos a serem alcançados e como farão para chegarem até lá. Cabe ao líder do grupo formular essa visão,

apoiar e dar todo suporte possível para sua equipe, mostrando que se houver união dos esforços os objetivos poderão ser alcançados.

Conseguir uma visão não é algo que se consegue fazer de uma única vez. Os líderes precisam continuar declarando a visão e respaldando-a com medidas. Como é uma boa visão? Ela deve ser dirigida as paixões compartilhadas da equipe.(THOMAS, 2010)

De acordo com Thomas (2010) o líder poderá fazer comparações de sua equipe com outras áreas, deixando que cada uma promova suas inovações e melhorias. Isso fará com que no decorrer do período o grupo se mantenha empolgado quanto ao futuro, ou seja, tenham uma visão do que poderão fazer para se sobressaírem entre as demais e atingirem seus resultados.

✓ Garantir tarefas com objetivos relevantes - Parte da função de um líder é aliviar a equipe de exigências de baixo retorno, sendo assim, é necessária a eliminação de tarefas improdutivas, se possível a terceirização de atividades que não agregam valor, realizar uma rotatividade entre o pessoal para que as tarefas não se tornem rotineiras. Poderá o líder realizar uma reestruturação das atividades, porém não apenas impondo o que cada um deverá executar, mas sim envolvendo seu grupo nesse processo de mudança. Isso irá manter sua equipe motivada ao perceberem que estão sendo ouvidos pelos seus superiores.

✓ Determinar tarefas completas - Para finalizar, é importante que as tarefas tenham projetos bem definidos, isto é, é de responsabilidade do líder verificar se para essa nova atividade existe um início e fim ou pelo menos pontos importantes e identificáveis.

6.2.2. Liderança visando liberdade de escolha

O estilo de liderança geralmente é definido pelo grau de escolha dado aos funcionários – de autocrático (pouca escolha) a participativo (muita escolha). De forma similar, os defensores do enriquecimento da função ou delegação de poderes aos funcionários ressaltaram a importância da delegação de autoridade do líder aos empregados. (...) delegar autoridade é apenas um passo para criar um sentido genuíno de escolha. (Thomas, 2010).

De acordo com Thomas (2010) existem cinco elementos básicos de escolha, sendo eles:

- ✓ Delegação de autoridade - Quando falamos em delegação de poder, é relacionado ao líder dar autoridade para que os funcionários tomem decisões dentro da organização, isto é, possam se auto-gerenciar.
- ✓ Confiança nos funcionários – Após delegar autoridade, é importante que o líder esteja a disposição para ajudar, sem estar a todo o momento verificando se as coisas estão acontecendo da maneira desejável, pois dessa forma os integrantes da equipe se sentirão inseguros para tomadas de decisão, esperando sempre pela aprovação de seus líderes.
- ✓ Dar segurança (e permitir erros não intencionais) – É importante que o líder faça com que sua equipe se sinta segura nas tomadas de decisões, ou seja, estar sempre informado dos acontecimentos e fornecer todo suporte necessário, mas sem retomar o controle da situação. Porém nesse processo de autogerenciamento, erros serão inevitáveis, cabe ao líder usar esses erros como uma oportunidade de aprendizado.
- ✓ Objetivo claro – É necessário o líder fornecer um objetivo claro de onde se pretende chegar para sua equipe, pois somente dessa forma poderão fazer escolhas inteligentes, “(...) os integrantes da equipe precisam saber o que define o sucesso de uma tarefa antes de decidir que caminho tomar para alcançá-lo” (THOMAS, 2010). É de extrema importância que o líder verifique se todos da equipe tiveram o mesmo nível de compreensão dos objetivos antes de mostrar como farão para atingi-los.
- ✓ Fornecer informações – Para que a equipe faça boas escolhas e tenham sucesso, é necessário que tenham acesso a todos os tipos de informações importantes. O líder precisa assegurar que sua equipe tenha as informações necessárias para as tomadas de decisões, sendo assim, ele passa de tomador de decisões para apoiador de equipe.

6.2.3. Liderança visando competência

[...] monitorar nossas atividades de trabalho para obter um desempenho de qualidade. Portanto, o sentido de competência está diretamente relacionado com desempenhar bem as atividades de trabalho – outro meio importante que funcionários empenhados têm de agregar valor. (THOMAS, 2010).

Nesse tópico citaremos os elementos básicos de competência, e qual o papel fundamental do líder em relação a eles.

- ✓ Conhecimento – esse conhecimento poderá ser adquirido através da participação no trabalho, por meio de experiências e *feedback*, como habilidades, técnicas, melhores maneiras de realizar uma tarefa e regras que contribuem para o desempenho das atividades. É de responsabilidade do líder ampliar esse conhecimento através de cursos, treinamentos e também tentar extrair conhecimentos existentes dentro da organização e compartilhá-los com os demais, pois isso poderá gerar um rápido aumento na competência dos funcionários.
- ✓ Fornecer *feedback* apreciativo – cabe ao líder monitorar e auxiliar sua equipe no que for preciso, fazendo observações que possam orientá-los. Ao fornecer *feedback*, é muito importante que o líder tenha foco principal nos aspectos positivos de sua equipe, pois isso aumentará significativamente o sentido de competência do grupo. Por outro lado, isso não significa que o líder deverá esquecer ou ignorar as melhorias, poderá ele ajudar e encorajar sua equipe a sempre estarem buscando melhorias contínuas no processo.
- ✓ Reconhecer a capacidade – quando o líder faz um reconhecimento a sua equipe, ele faz várias coisas ao mesmo tempo, por exemplo: reforça a importância de manter a qualidade em suas atividades, valoriza a participação de cada indivíduo, e o mais importante, aumenta o grau de envolvimento e competência das pessoas. É necessário que haja reconhecimento por parte dos líderes, pois isso poderá prejudicar a motivação intrínseca.
- ✓ Administrar desafios – ao designar desafios ao grupo, é muito importante que seja de acordo com a capacidade dos mesmos, pois se forem fáceis demais, o grupo poderá perder o foco e se desconcentrar, se for muito difícil o grupo poderá fazer menos do que realmente poderiam. De acordo com o filósofo *Mihaly Csikszentmihalyi* “(...) a probabilidade de as pessoas se envolverem completamente em suas atividades de trabalho é maior quando as habilidades e os desafios são elevados e compatíveis”. Cabe ao líder quando atribuir novos desafios ao grupo certificar-se de que as habilidades das pessoas envolvidas sejam compatíveis com as dificuldades exigidas no processo.

6.2.4. Liderança visando o progresso

Na função de líder, você pode contribuir para o progresso da equipe de várias maneiras. Poderá ajudar a criar um clima de incentivo ao progresso,

a garantir que seus membros tenham vários indicadores para avaliar o progresso que estão alcançando e dediquem tempo para comemorá-lo. (THOMAS, 2010).

De acordo com Thomas (2010), existem cinco elementos básicos de progresso. Sendo eles:

- ✓ Desenvolver um clima de colaboração – Um papel importante do líder na organização é fazer com que seu grupo trabalhe em equipe, ou seja, que cada um apóie o progresso do outro, pois poderá atrapalhar uns aos outros se houver competição e discórdia no trabalho.
- ✓ Monitorar marcos – são pontos importantes de referência para avaliar o desempenho do progresso. É muito importante que o líder garanta esses marcos aos seus subordinados para que eles possam assinalar o progresso que estão obtendo e permaneçam sempre motivados na busca pelos objetivos.
- ✓ Comemorar o progresso – Para manter as pessoas estimuladas, é importante que se comemore a cada marco significativo que foi alcançado pela equipe. Essas comemorações quando compartilhadas, poderão aumentar ou intensificar as emoções, e de acordo com K. W. Thomas (2010) “(...) a motivação intrínseca depende da energia produzida por emoções positivas no trabalho”.
- ✓ Fornecer acesso aos clientes - De acordo com K. W. Thomas é necessário que o grupo possa ter acesso direto com os clientes, pois assim poderão ver de perto a satisfação dos mesmos. Diz ainda que essa é “a prova mais concreta de realização contínua”.
- ✓ Avaliar melhorias (e reduzir o tempo de ciclo) – Cabe ao líder avaliar os resultados de cada ciclo, e juntamente com sua equipe desenvolver formas de simplificar e redesenhar o processo, eliminando atividades desnecessárias e que não agregam valor. Isso poderá ser realizado com a utilização de ferramentas como: caixa de sugestões, mapeamento do processo, reengenharia, etc.

7. Gerações

De acordo com Ranieri Lima (2012), apesar de existir diversos estudos, idéias e pesquisadores que consideram datas diferentes para início e fim das gerações, não existe uma data limite precisa. Segundo o autor, “o que existe na verdade é um sentido de adequação referente a cada cultura ou contexto social”, porém as datas

foram utilizadas para facilitar o entendimento do ciclo dessas gerações. Sendo assim, ficou estabelecido que indivíduos que pertencem à geração Baby Boomers são pessoas nascidas entre 1940 até 1964, geração X de 1965 a 1980, e indivíduos da geração Y, são pessoas nascidas entre 1981 e 1995.

7.1. Principais características da geração Baby Boomers

- Tem uma visão de mundo focada em valores éticos e morais.
- Senso de responsabilidade pessoal pelas escolhas realizadas.
- Sabem conviver com contradições e mudanças que a vida lhes impõe.
- Divergências de opiniões, pensamentos e atitudes em relação a gerações mais jovens.
- Intolerantes e resistentes a mudanças, avanços tecnológicos.
- Decepcionam-se facilmente com as outras gerações pelo fato de não adotarem suas práticas.
- Possuem muitas experiências que foram adquiridas ao longo de toda sua trajetória.

Geração	Valoriza	Rejeita	Busca
Baby Boomers	: Experiência adquirida com o tempo, estabilidade financeira, eficiência na prestação de serviços, fidelidade (à empresa e ao cônjuge), conquistas por merecimento, plano de carreira, constituição de família, vida espiritual e religiosa, forte sentimento de coletividade, atitudes não-impulsivas.	Busca constante de satisfação imediata de desejos, atitudes impulsivas no trabalho e na vida pessoal, amadorismo, falta de confiabilidade em produtos ou serviços, individualismo, narcisismo, falta de respeito e indiferença dos mais jovens.	Condições de prover a família, melhor qualificação profissional, vivenciar momentos de descanso e lazer como recompensa pelas extenuantes jornadas de trabalho. Prioriza também a melhoria da qualidade de vida, que enxerga como uma forma de compensação pelas décadas de privações, regras e limitações a que

			teve que se submeter durante boa parte da vida
--	--	--	--

Quadro 4: Características da geração Baby Boomers. Fonte: Lima (2012, pag. 164).

7.2. Principais características da geração X:

- Preocupam-se com a qualidade de vida. Sempre procuram conciliar a vida no trabalho e a pessoal.
- São capazes de rever seus conceitos e se adequarem a realidade.
- Influentes o bastante na introdução de novas tecnologias na organização.
- Sempre em busca de motivação pessoal, tanto na área financeira, quanto na qualidade do ambiente de trabalho.
- Foram os únicos que tiveram participação na transição do mundo analógico para o digital.
- Capazes de compreender as mudanças de paradigmas e transformações sociais.

Geração	Valoriza	Rejeita	Busca
Geração X	Individualidade, agilidade na prestação de serviços, produtividade, eficiência, satisfação de seus desejos, família, acesso e/ou domínio das novas tecnologias, interação em ambientes virtuais (sites de relacionamentos, etc).	Ostracismo, desonestidade, mentiras, falsidades, má prestação de serviços, incompetência, discursos moralistas (considerados “medievais” por esta geração), sedentarismo.	Reconhecimento pelo trabalho, boa colocação no mercado de trabalho, novos desafios, busca por cargos de liderança, contato com novas tecnologias, divisão equilibrada de tempo entre vida pessoal e profissional.

Quadro 5: Características da geração X. Fonte: Lima (2012, pag. 165).

7.3. Principais características da geração Y:

- Capazes de conciliar diversas tarefas ao mesmo tempo.
- Necessitam que seus desejos sejam satisfeitos de imediato.
- Tem necessidade de estar sempre conectados a internet.
- Baixo grau de tolerância diante de frustrações.
- Preocupam-se com o meio ambiente.
- Tem disposição para causas sociais e trabalhos voluntários.
- Interesse em conhecer novos lugares do mundo e absorver culturas distintas.

Geração	Valoriza	Rejeita	Busca
Geração Y	Conectividade, novas tecnologias, descontração, contatos virtuais, busca constante por melhores salários, mudanças de paradigma, contato com outras culturas, viagens, etc.	Conceito de fidelidade às empresas, restrições à própria liberdade, autoritarismo, divisões rigorosas entre momentos de trabalho e diversão, honestidade ao que se refere à crítica de seus próprios comportamentos.	Associação máxima entre momentos de lazer e de trabalho, manutenção de suas redes de contatos reais e virtuais, reconhecimento imediato no trabalho, novos desafios pessoais e profissionais, novas experiências e desafios de modo geral.

Quadro 6: Características da geração Y. Fonte: Lima (2012, pag. 165).

7.4. Pesquisa

Foi realizada uma pesquisa em campo, onde foram avaliadas 33 pessoas tendo como principal objetivo saber a diferença entre os fatores que motivam cada geração. Foram abordadas as seguintes questões:

A – Sexo, idade e maior tempo de empresa:

B – Satisfação e motivação no trabalho:

C - Relacionamento com os colegas de trabalho:

D – O que levaria o funcionário a sair da empresa:

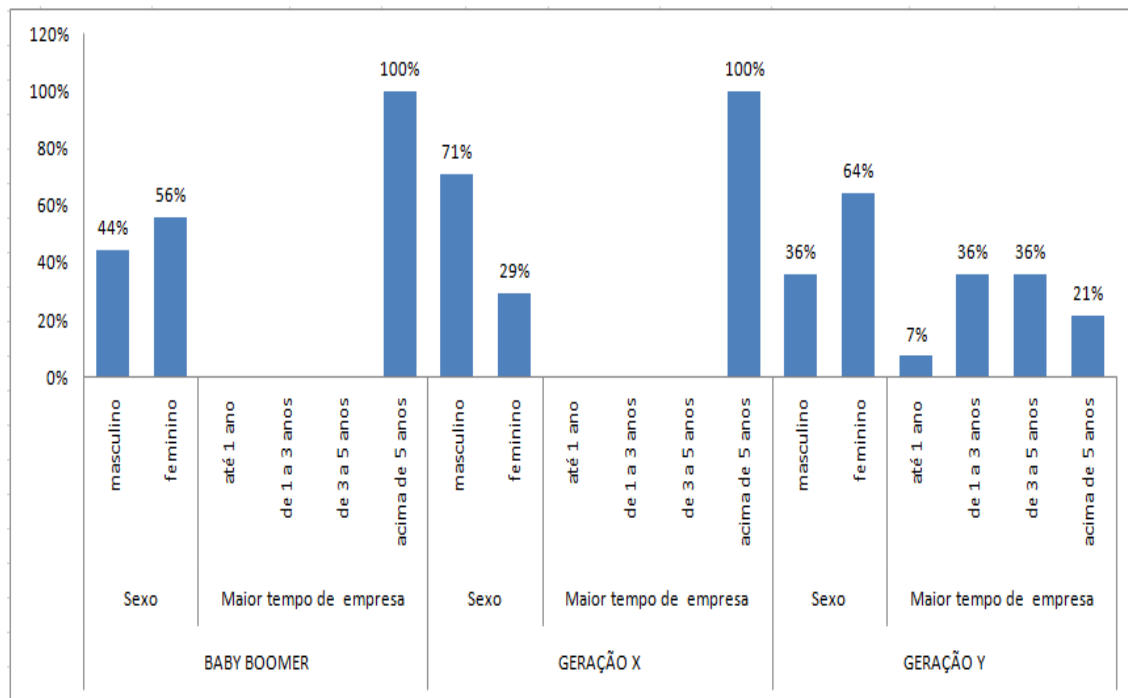


Gráfico 1: Resultado do questionário A. Fonte: Respostas das pessoas entrevistadas

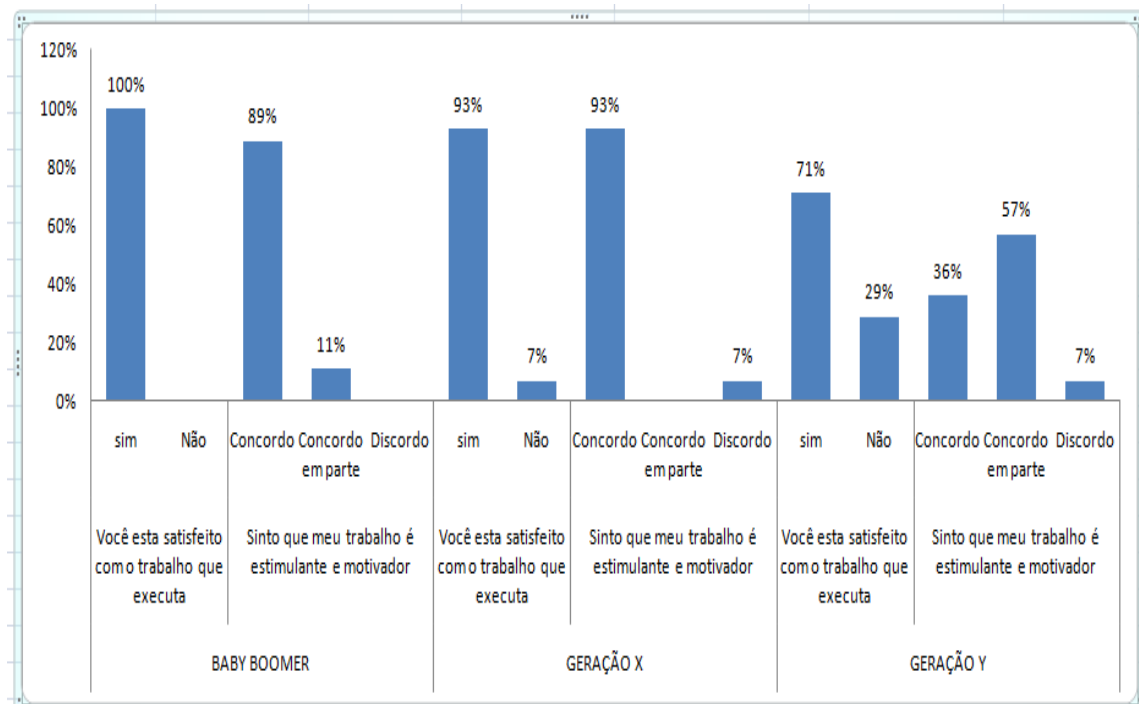


Gráfico 2: Resultado do questionário B. Fonte: Respostas das pessoas entrevistadas

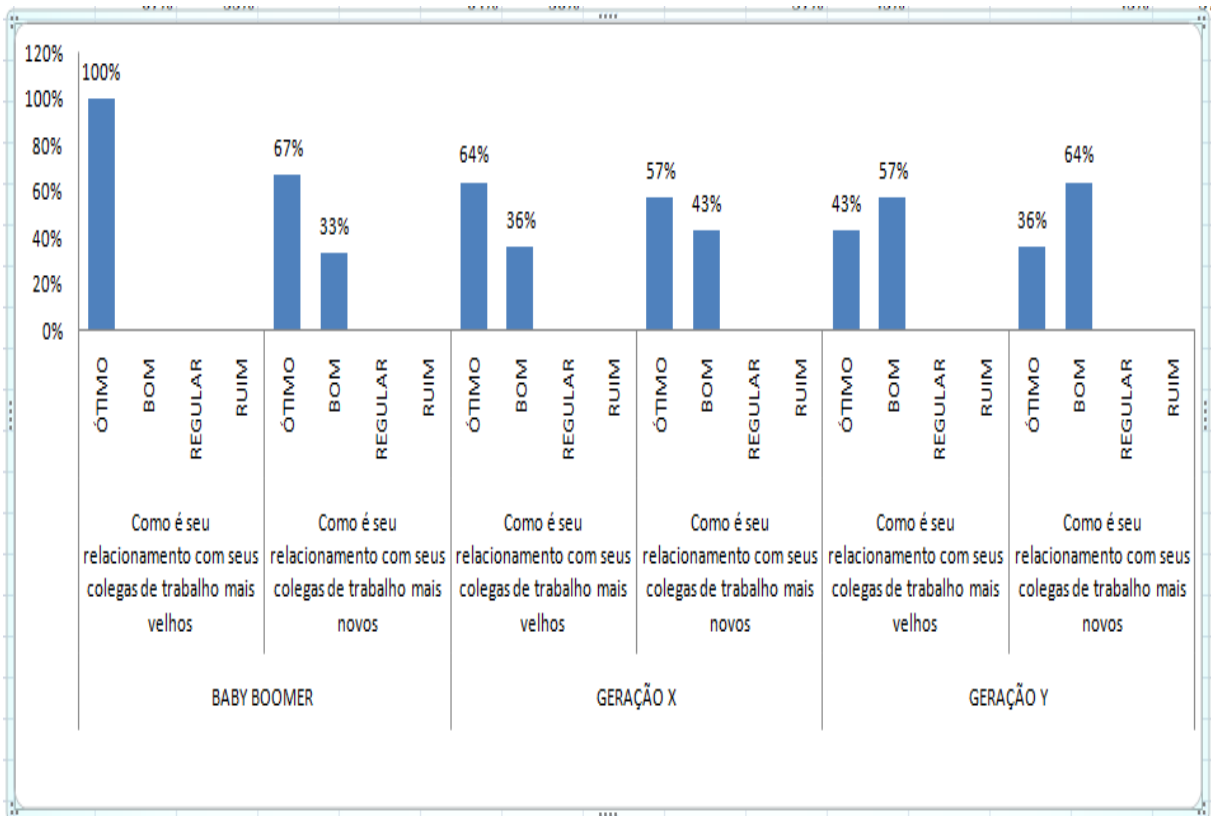


Gráfico 3: Resultado do questionário C. Fonte: Respostas das pessoas entrevistadas

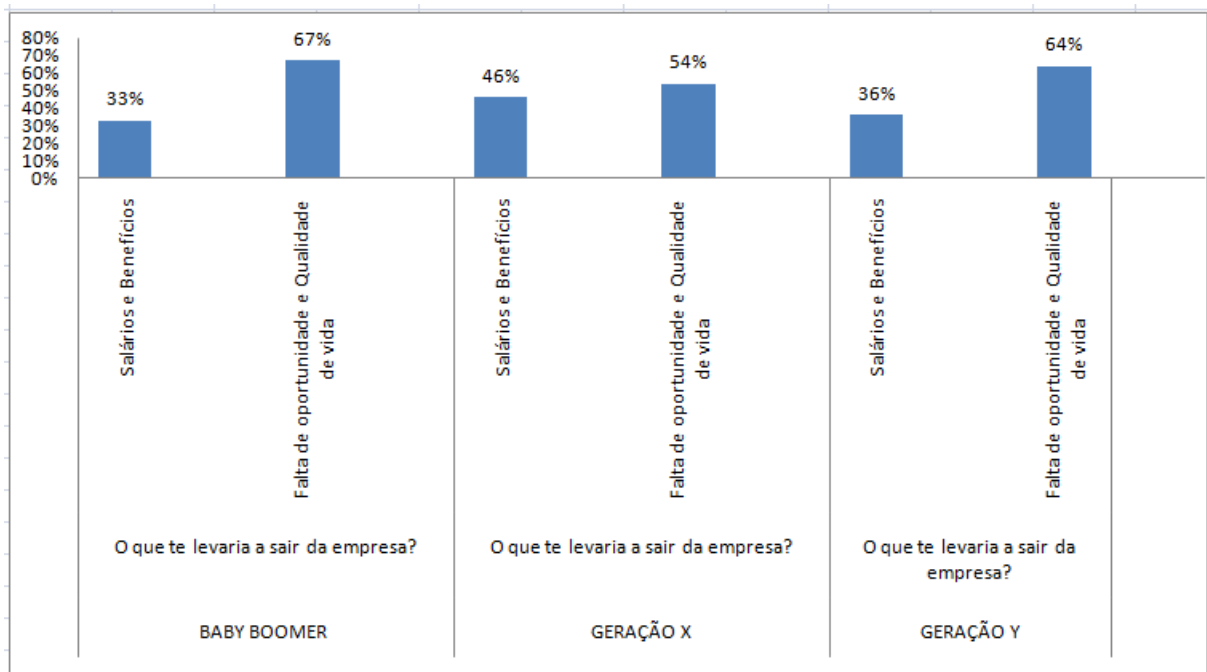


Gráfico 4: Resultado do questionário D. Fonte: Respostas das pessoas entrevistadas

Através da pesquisa realizada identificamos que independente da geração pertencente, o indivíduo é influenciado inicialmente pelas questões relacionadas a qualidade de vida e oportunidades no ambiente em que atua. Os salários e

benefícios, embora sejam importantes e considerados como necessidades, não são identificadas como principal fator motivacional.

8. Estudo de caso

8.1. Um estudo de caso sobre a Serasa Experian

De acordo com o artigo da Revista Época, de 2007, escritos por Gisela Sakaff, a empresa Serasa foi criada em 26 de Junho de 1968. “Uma sociedade por ações de capital fechado, com 58 instituições financeiras como acionistas”.

Seu nome teve origem de Serviços de Assessoria S.A e com o crescimento dos serviços, a razão social mudou para Serasa S.A.

“A Serasa é uma empresa privada, de capital totalmente brasileiro, constituída com base na Lei das Sociedades Anônimas, posicionando-se como uma entidade de caráter público”.

A partir de 1991, passou a oferecer seus serviços ao comércio em geral, no intuito de expandir ainda mais seus negócios. Em 2004 lançou a certificação digital.

É considerada a maior empresa da América Latina em pesquisas, informações e análises econômico-financeiras direcionados a decisões de crédito e negócios. Além disso, atua como Autoridade Certificadora e de Registro nas modalidades de certificados digitais buscando dar segurança, credibilidade e validade jurídica aos negócios e informações.

A Serasa foi à primeira empresa brasileira a conquistar o Prêmio Nacional da Qualidade e a primeira a trazer o reconhecimento internacional do Prêmio Ibero-americano da Qualidade 2002.

Além disso, em 2005 conquistou 22 prêmios relacionados à cidadania empresarial, qualidade e *marketing*, gestão de pessoas e relatório corporativo Serasa. Alcançou o 2º lugar no *ranking* Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar no Brasil, tem se mantido há mais de dez anos consecutivos entre as 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, alcançando em 2006 o 1º lugar.

Através de seu atendimento *online*, responde a mais de 3,5 milhões de consultas por dia, durante 24 horas e 365 dias por ano, atendendo entre 60 segmentos da economia. Em seu serviço de orientação gratuita ao cidadão,

atenderam em 2005, quase dois milhões de pessoas a respeito de informações sobre pendências e regularização.

Está presente em todo o Brasil. É líder nacional no mercado de informações com 58% de participação, retendo o maior banco de dados sobre consumidores e empresas.

Foi implementada na organização a chamada filosofia cristã, que deve ser seguida por todos, voltada a trabalhar para o bem comum, tanto da sociedade, dos fornecedores, dos clientes e de cada membro da organização. Através dela buscam viver um dos maiores ensinamentos bíblico, que é o de tratar os outros de maneira justa, como gostariam de ser tratados. A religião é considerada fator importante, independente de qual seja, o principal é ter espiritualidade. Devido a isso, em todos os ambientes da empresa há um crucifixo, como sinal de que sempre há um ser superior.

Além da filosofia cristã, há o chamado “Ser Sersa”, que surgiu a partir de uma reunião realizada com a participação de todos os funcionários, onde foram questionados sobre o que era o Sersa para eles. Desse encontro surgiu o conceito de “Nós somos a Sersa”, já que todos são responsáveis pelos rumos da empresa, pelo seu crescimento. Partindo desse princípio a equipe se intitulou como “Ser Sersa”.

O conceito Ser Sersa é um conjunto de valores e crenças baseados em princípios cristãos, que visa resgatar a satisfação pela realização pessoal em uma empresa que valoriza o ser humano, destaca-se por seus níveis de qualidade e ética empresarial, fortalece os agentes econômicos e atende aos interesses comunitários, com equilíbrio e harmonia, que é composto por:



Figura 13: Ser Serasa. Fonte: Relatório Prêmio Valor Social Serasa

O crescimento e reconhecimento da empresa são atribuídos ao envolvimento dos funcionários, onde, de acordo com a presidência da organização “a qualidade é consequência do comprometimento e da motivação dos funcionários. Por isso, seu modelo de gestão prioriza as ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas e um bom ambiente de trabalho.”

Buscando incluir seus funcionários na estratégia de qualidade, são considerados três fatores voltados à satisfação:

- ✓ Rede de Informações para Gestão: integra os sistemas da empresa, monitoração do desempenho e os principais processos, contando com uma estrutura hierarquizada e integrada que possibilita aos funcionários tomarem decisões com alto nível de confiabilidade, integridade e qualidade.
- ✓ Valores Compartilhados: buscam garantir e reforçar a comunicação, entendimento e comprometimento com a ética, inovação, criatividade e excelência de desempenho. Cada colaborador passa por treinamentos obrigatórios e anualmente participam de palestras voltadas aos assuntos que querem enfatizar.

✓ Sistema de Desenvolvimento Humano: voltado a assegurar a realização pessoal e profissional dos funcionários, equilíbrio de oportunidades, igualdade nas condições de trabalho, comunicação eficaz, fluidez nos processos, flexibilidade e alocação de recursos e meios materiais.

“Nós levamos em conta não só o lado profissional, mas também o lado pessoal de quem trabalha aqui. É uma abordagem integradora [...]”, afirma a presidência.

A liderança também é considerada fator importante na busca da excelência, onde tem que dar exemplo e estar alinhada a cultura, visão, missão, objetivos e estratégias empresariais, garantindo assim além da produtividade, um ambiente de trabalho agradável.

Além dos programas voltados a valorização do funcionário e importância do líder na gestão, há dois fóruns distintos que buscam aliar esses dois fatores, sendo ele o RenaSer – que envolve os que não possuem cargo de liderança – e o RepenSe – que envolve todos os cargos de liderança. Esse programa é baseado em sugestões discutidas em fóruns que então são analisadas e implementadas se forem consideradas relevantes. Para cada sugestão é dado um feedback através da intranet, com respostas e andamento de cada idéia.

São desenvolvidas diversas ações voltadas aos funcionários e familiares buscando conscientizá-los em relação à qualidade de vida, como ginástica laboral, desenvolvimento espiritual, Jogos Sersa, comemoração de datas especiais e campanhas de saúde. Além disso, há programas voltados à segurança no ambiente de trabalho com o objetivo de evitar ou ao menos minimizar acidentes e doenças ocupacionais, como estruturação ergonômica do ambiente, campanhas de orientação e manutenção permanente de uma equipe médica e da Cipa.

A educação é fator essencial para a Sersa, apoiando-se na idéia que o crescimento pessoal aumenta a capacitação e leva a realizações crescentes que geram o crescimento da Sersa e ao crescimento pessoal.



Figura 14: Crescimento Pessoal e Organizacional. Fonte: Relatório Prêmio Valor Social Serasa

Essas ações voltadas a aprendizado são baseadas em três dimensões, que são:

Treinamento: permitem o desenvolvimento de competências técnicas para a realização de atividades com um determinado foco ou área.

Desenvolvimento: são voltados a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao crescimento profissional do Ser Serasa que os preparam para oportunidades futuras.

Educação: voltadas a qualidade de vida e a cidadania que contribuem para o desenvolvimento profissional do Ser Serasa.



Figura 15: Três dimensões Serasa. Fonte: Relatório Prêmio Valor Social Serasa

A Serasa tem se destacado no ambiente corporativo devido à busca pela valorização do funcionário, tanto no âmbito profissional quanto pessoal, o que tem feito com que se sintam importantes, parte da organização.

Seus funcionários, chamados Ser Serasa, são considerados os maiores ativos, pois é através deles que a empresa se desenvolve e atinge os objetivos estabelecidos. Esse conceito, alinhado a filosofia cristã estabelecida, tem feito com que trabalhem motivados e procurem dar o melhor de si, independente da situação.

A motivação, como mostrado ao decorrer do trabalho, não é apenas relacionada aos benefícios salariais, mas sim aos valores que a organização consegue despertar no indivíduo. Seguindo esse conceito, a Serasa estabelece:

8.2. Resultados observados através da teoria e case sobre o Serasa

8.2.1. Envolvimento do funcionário com a organização

Conforme abordado ao decorrer do trabalho, Mayo, através da Teoria das Relações Humanas buscou enfatizar o valor do indivíduo no ambiente, a importância de fazer com que se sintam parte de um grupo, onde suas atividades são vistas como úteis e importantes, não somente como obrigações, mas sim, contribuições.

Seguindo esse conceito, de que todos são parte essencial e de extrema importância na organização, os próprios funcionários da Serasa se intitularam como “Ser Serasa”, onde todo o crescimento e reconhecimento da organização é atribuída ao envolvimento dos funcionários, que se dá pelo comprometimento e motivação despertados através das ações voltadas para o desenvolvimento de pessoas e um bom ambiente de trabalho.

8.2.2. Rede de informações para gestão – decisões com confiança

Com o decorrer do tempo os funcionários deixaram de ser vistos como máquinas e passaram a ser parceiros estratégicos, podendo auxiliar nas escolhas e decisões a fim de promover o alcance dos objetivos estabelecidos. O líder também passou a ter papel essencial para despertar essa autonomia, onde deve buscar manter seus subordinados estimulados e reconhecer o progresso por eles conquistado, criando um vínculo de confiança, autogerenciamento e entusiasmo.

Buscando incluir seus funcionários nas estratégias traçadas pela organização, a empresa Serasa possibilita que seus funcionários tomem decisões com alto nível de confiabilidade, integridade e qualidade. Eles se tornam parceiros, complementando as atividades estabelecidas a novas idéias que podem gerar melhorias nos processos já existentes e assim, melhores resultados.

8.2.3. Treinamentos, educação e desenvolvimento.

Baseado nas informações obtidas, os treinamentos são considerados necessários para que através deles o funcionário consiga boas condições de trabalho e equipamentos, desenvolva habilidade, adaptando as competências do indivíduo as tarefas que deverão ser exercidas e a cultura empresarial, o que auxilia no engajamento das atividades a serem realizadas e aos objetivos da organização. Através dessa “preparação” o indivíduo passa a perceber o que suas atividades agregam e o quanto poderão ser bem-sucedidos quando realizarem suas tarefas corretamente e o que ela acarreta nos processos e resultados da organização em que estão inseridos.

A Serasa acredita que através do crescimento pessoal é possível aumentar a capacitação de seus funcionários e gerar o crescimento da organização, que são baseadas em treinamento, onde permitem o desenvolvimento de competências técnicas para determinadas atividades; desenvolvimento que são voltados a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados ao crescimento profissional visando oportunidades futuras e educação que são voltadas a qualidade de vida e cidadania.

8.2.4. Liderança

De acordo com os autores, a liderança deve buscar um comprometimento dos seus funcionários através de metas e desafios e para isso é necessário conhecer cada indivíduo e saber a forma de melhor conduzi-los. É necessário um bom relacionamento e comunicação, proporcionando assim um ambiente seguro e saudável.

Para a Serasa, a liderança é considerada fator importante na busca da excelência, onde deve dar exemplo e estar alinhada a cultura, visão, missão, objetivos e estratégias empresariais, garantindo assim além da produtividade, um ambiente de trabalho agradável.

8.2.5. Ações voltadas a funcionários e familiares

A remuneração não pode ser vista apenas como o que é pago ao funcionário, mas sim o conjunto de benefícios oferecidos, como reconhecimento, boas condições de trabalho e satisfação. São remunerações que trazem um diferencial e tornam a organização ainda mais competitiva no mercado, atraindo e retendo melhor seus talentos.

Na Serasa, além das remunerações oferecidas, são desenvolvidas diversas atividades visando a melhor qualidade de vida e conhecimento tanto dos funcionários quanto de seus familiares, são desenvolvidas diversas ações como ginástica laboral, desenvolvimento espiritual, Jogos Serasa, comemoração de datas especiais e campanhas de saúde. Além disso, há programas voltados à segurança no ambiente de trabalho com o objetivo de evitar ou ao menos minimizar acidentes e

doenças ocupacionais, como estruturação ergonômica do ambiente, campanhas de orientação e manutenção permanente de uma equipe médica e da Cipa.

9. Conclusão

A motivação, que inicialmente era baseada apenas por salários e benefícios passou por uma alteração de significado nos últimos tempos e a ser considerado fator imprescindível no ambiente organizacional.

Grandes estudiosos e gestores vêm buscando identificar o que realmente motiva o indivíduo em longo prazo, fazendo com que se sintam parte da organização e queiram sempre gerar melhorias que agreguem valores ao ambiente em que atuam e a si mesmos.

Embasados no objetivo deste trabalho, verificou-se que o que realmente motiva uma pessoa não é somente o dinheiro. Salários e benefícios são a base, pois através deles é possível satisfazer as necessidades básicas e de segurança, porém essa motivação é temporária e ao satisfazer o que é necessário para sua sobrevivência, a exigência tende a aumentar.

Considerando o ambiente competitivo que vivenciamos, os salários e benefícios assumem uma posição secundária na visão do indivíduo, já que passam a buscar um algo a mais. A partir do momento que satisfazem suas necessidades fisiológicas, a motivação se evidencia por diversos fatores que estão interligados, como a valorização das atividades e idéias do indivíduo, a forma que são estimulados a exercerem suas atividades e que são vistos por seus gestores, a oportunidade de crescimento, o sentimento de fazer parte de uma equipe, de possuir significado, poder tomar decisões, se sentir desafiado a realizar e conquistar algo novo. O sentimento de valorização e conquista assume o papel principal.

Através do estudo de caso sobre a empresa Serasa Experian foi possível identificar que envolver o funcionário em todas as vertentes da organização e das atividades a serem realizadas traz a sensação da importância, do significado não só do que exerce, mas da posição em que ocupa.

O funcionário através de sua valorização e envolvimento passa a se sentir parte de um grupo e fazer o melhor que pode para ajudar no desenvolvimento e crescimento do ambiente em que está inserido.

Evidencia-se que, embora possua diversos incentivos salariais e benefícios amplos, o que motiva o indivíduo a continuar na organização depende de mais fatores. A preocupação, a forma de visualizar as necessidades individuais e ao mesmo tempo fazer com que se sintam inseridos em um grupo, a facilidade na comunicação independente da posição que ocupa na hierarquia na empresa, a possibilidade de dar idéias e implementá-las, o envolvimento no desenvolvimento tanto profissional, quanto pessoal, individual e familiar, a possibilidade de crescimento e o reconhecimento são fatores que se diferem das demais e faz com que consigam conquistar e reter os talentos que encontram.

Concluiu-se então que a motivação vai muito além de manter as pessoas devido a suas necessidades. Motivação não é apenas manter, mas sim envolver seus funcionários e torná-los colaboradores que buscam os diferenciais, tem a possibilidade de implementá-los e então crescer com a organização, dentro do conceito profissional, pessoal e familiar. Motivar é conseguir cativar.

10. Referências bibliográficas

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER - Motivação nas organizações, 5ª edição, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO - Introdução à teoria geral da administração, 6ª edição, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO - Recursos humanos, edição compacta, 6ª edição, 2000.

DECENZO, DAVID A E ROBBINS, STEPHEN P. - Administração de recursos humanos, 6ª edição, 2001.

DECENZO, DAVID A E ROBBINS, STEPHEN P. - Comportamento organizacional, 9ª edição, 2002.

ÉPOCA. Disponível em:

<<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDR75157-6012,00.html>>. Acesso em 22 mai. 2013.

EUGENIO, MUSSAK – Metacompetencia, 2006.

LACOMBE, FRANCISCO - Recursos humanos: Princípios e tendências, 2005.

LACOMBE, FRANCISCO E HEILBORN, GILBERTO – Administração: Princípios e tendências, 2003.

LIMA, RANIERI – Perfil das gerações no Brasil – As gerações X, Y e Z e seus perfis políticos. São Paulo, Editora Baraúna, 2012.

MARRAS, JEAN PIERRE – Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico, 8ª edição, 2001.

PINK, DANIEL H. - Motivação 3.0, 2010.

SUA MENTE, 2008. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 21 set. 2013.

THOMAS, KENNETH W. - A verdadeira motivação, 2010.