

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
CIÊNCIAS ECONÔMICAS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

RELINDES SNAK

**OS QUATRO ELEMENTOS QUE MOTIVAM OS PROFISSIONAIS AO
COMPROMETIMENTO E ENVOLVIMENTO COM AS ORGANIZAÇÕES**

São Leopoldo

2012

RELINDES SNAK

**OS QUATRO ELEMENTOS QUE MOTIVAM OS PROFISSIONAIS AO
COMPROMETIMENTO E ENVOLVIMENTO COM AS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Ms. Loraine Alessandra B. Muller

São Leopoldo

2012

Ao meu esposo, parceiro e apoiador Rubem Lorenz, que
ouviu e avaliou muitas dessas ideias, com todo meu amor.

AGRADECIMENTOS

Tive muita felicidade na escolha da minha mestra, Loraine Alessandra B. Muller, que muito contribuiu, como apaixonada que é pela Gestão de Pessoas, na confecção deste trabalho. Agradeço pelas ideias compartilhadas, pela orientação e apoio.

Agradeço a toda equipe da Priority Uniformes, minha irmã e diretora Renildes Snak, e ao time de gestores e líderes Mara, Angela, Viviane, Lisiane e Josué que foram disponíveis, interessados e preocupados em elucidar os questionamentos necessários à execução deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é dar ao leitor uma visão sintética de como se evidenciam e se manifestam os quatro elementos motivadores, sugeridos por Thomas, quanto à motivação humana no contexto empresarial. Sentido de Significado, Sentido de Escolha, Sentido de Competência e Sentido de Progresso. Foram trabalhadas e apresentadas a descrição dos quatro elementos, a verificação da ocorrência e suas formas de manifestação na realidade empresarial. Com o entendimento dos conceitos e a utilização das metodologias propostas, foi possível gerar informação e análise, evidenciando a presença dos quatro elementos sugeridos por Thomas, na organização em estudo. A forma de manifestação mostrou-se em níveis variados, o que sugere a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento destes conceitos dentro da organização. Algumas decisões são necessárias e quase inevitáveis, tanto para as organizações quanto para os profissionais. É essencial reconhecer as mudanças no mercado de trabalho, abandonando os antigos paradigmas de acomodação e gerando o desenvolvimento da autogestão, o compartilhamento do conhecimento, a busca por novas alternativas e alto desempenho, trabalhando a responsabilidade e a confiança. Neste cenário de conectividade, advindo do avanço das tecnologias de informação e comunicação, surge uma nova cultura corporativa, em que as principais matérias-primas são o conhecimento, as pessoas e suas relações.

Palavras-chave: Elementos motivacionais. Realidade empresarial. Mudanças no mercado de trabalho.

ABSTRACT

The objective of this paper is to provide the reader with a concise view of how the four motivating factors concerning human motivation, suggested by Thomas, are evidenced and manifested in the business context. Sense of meaningfulness, sense of choice, sense of competence and sense of progress. Description of the four elements were developed and presented, verification of their occurrence, and their manifestation forms in business reality. By understanding the concepts and using the proposed methodologies, it was possible to generate information and analysis, evidencing the presence of the four elements suggested by Thomas, in the organization. The kinds of manifestation were observed in varying levels, which suggests the need for development and improvement of those concepts within the organization. Some decisions are necessary and almost inevitable, both for organizations and for professionals. It is essential to recognize changes in the labor market, abandoning old paradigms for accommodation and generating self-management development, knowledge sharing, search for new alternatives and performance, working the responsibility and confidence. In this scenario of connectivity arising from the advancement of information and communication technologies, there comes a new corporate culture, in which main raw materials are knowledge, people and their relationships.

Keywords: Motivating factors. Business reality. Changes in the labor market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro recompensas intrínsecas	19
Figura 2 – Diagrama de autogestão	33
Figura 3 – Elementos básicos das recompensas intrínsecas	49
Figura 4 – Quadro Mapa dos Sentidos – quanto aos níveis evidenciados na organização.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Retorno anual (2001) do mercado de ações Fortune 100 Best versus S&P 500.	25
Gráfico 2 – Retorno anual (1998 a 2002) do mercado de ações Fortune 100 Best versus Frank Russel 3000 e S&P 500	26
Gráfico 3 – Retorno anual (2001) do mercado de ações 50 BEST Reino Unido versus FTSE todas as ações	26
Gráfico 4 – Comparativo de retorno de investimento (1990 a 2000) Fortune 100 Best versus S&P 500 e Dow Jones	27
Gráfico 5 – Mudanças no trabalho nos Estados Unidos.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 OS QUATRO SENTIDOS QUE PODEM LEVAR AS ORGANIZAÇÕES A ATRAIR E MANTER PROFISSIONAIS COMPROMETIDOS E ENGAJADOS	21
2.1.1 Sentido de Significado	21
2.1.1.1 Tratamento justo	23
2.1.1.2 Ética	24
2.1.1.3 Empresas boas para trabalhar são mais lucrativas e mais motivadoras.....	24
2.1.1.4 Primeiro a liderança.....	27
2.1.2 Sentido de Escolha	28
2.1.2.1 Liberdade de expressão	30
2.1.2.2 Blindagem contra maus líderes	30
2.1.3 Sentido de Competência.....	34
2.1.3.1 Construindo um ambiente de cooperação.....	37
2.1.3.2 Comunicação e transparência	38
2.1.4 Sentido de Progresso	39
2.1.4.1 Crescimento profissional	41
2.1.4.2 Recompensas materiais.....	43
2.1.4.3 Confiança na empresa e na liderança	44
2.1.5 Diagnóstico de Recompensas	47
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	51
3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA	51
3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	51
3.2.1 Definição Constitutiva.....	51
3.2.2 Definição Operacional.....	52

3.2.2.1 Sentido de Significado.....	53
3.2.2.2 Sentido de Escolha.....	55
3.2.2.3 Sentido de Competência.....	58
3.2.2.4 Sentido de Progresso.....	63
3.2.3 Delineamento da Pesquisa.....	69
3.3 TIPOS DE DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	73
3.4 TRABALHO DE CAMPO.....	73
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	74
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO.....	75
4 CONCLUSÃO.....	76
REFERÊNCIAS.....	78
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

O trabalho mudou muito nos últimos anos, incluindo nestas mudanças papéis distintos dos conhecidos nos últimos 200 anos (RIFKIN, 1996). Em ambos os lados, contratado e contratante, as expectativas alteram-se substancialmente. As mudanças não foram apenas no conteúdo ou na forma, incluindo também as terminologias. Hoje fala-se em parceiros, profissionais, colaboradores, associados. Diante da percepção, de que nada mudou mais em 10 séculos de vida humana do que o mundo do trabalho (TACHIZAWA, 2004), esta pesquisa propõe olhar este movimento de mudança, questionando se as condições motivacionais permanecem as mesmas.

Considera-se que o contexto do mundo do trabalho sofreu significativas alterações. Mas será que estas alterações, mudaram a forma como as pessoas se motivam ou são motivadas? Isso mudou a percepção que as pessoas têm do seu local de trabalho ou, os fatores que podem ser considerados determinantes da sua satisfação? Thomas (2010) sugere que existem quatro elementos fundamentais e válidos para aferir a motivação das pessoas no contexto empresarial. A partir destes quatro elementos postula que é possível fortalecer o envolvimento dos profissionais com a empresa, referenciando o conceito de um novo pensamento para o ambiente de trabalho, baseado em sentimentos e emoções. São os Sentimentos, apresentados aqui como elementos motivadores, de ter Sentido de Significado, Sentido de Escolha, Sentido de Competência e Sentido de Progresso.

Este trabalho irá discorrer sobre os quatro Sentidos, que Thomas também se refere como as quatro recompensas intrínsecas e, a influência destes sobre a vivência profissional no ambiente empresarial, descrevendo-os e fundamentando-os. Com base nestes conceitos, verificar-se-á, a ocorrência dos quatro elementos propostos na realidade empresarial da Priority Uniformes. Serão analisadas as formas de ocorrência no contexto da empresa e a congruência ou não com os conceitos aqui postulados.

A partir dos dados coletados pretende-se entender até que ponto estes quatro sentidos são percebidos na realidade da Empresa, o quanto são relevantes para os gestores, para motivação das suas equipes e para sua própria motivação.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Desde épocas remotas questionam-se os melindres da motivação humana. Experiências como a de Hawthorne demonstraram que a motivação humana transcende o puramente observável, podendo ser entendida como um fator mais complexo e abrangente (ROBBINS, 2002).

Thomas (2010) julga que a autogestão é a tendência motivacional para os profissionais do novo modelo de trabalho, que o abandono da metodologia de comando e controle é fato irrevogável. Assim como Bernardi (2003), salienta que é necessário desenvolver os fatores motivacionais ligados ao sentimento e à emoção do profissional, que também busca reconhecimento financeiro, mas acima de tudo deseja um trabalho de valor, que vem corroborar com os quatro Sentidos do trabalho citados anteriormente. Assim, o tema principal deste trabalho é, primeiramente, esclarecer estes quatro Sentidos e, posteriormente, verificar se é possível identificá-los e entender como se manifestam na organização.

A Empresa base para esta pesquisa tem estrutura familiar, sendo uma indústria do setor do vestuário, localizada no município de São Leopoldo, no Estado do Rio Grande do Sul. Atua há 16 anos no mercado brasileiro, com mais de 50 funcionários e entrega ao mercado uma produção em torno de 200.000 peças/ano, perfazendo um faturamento médio de R\$6.000.000,00.

A origem de seu capital é privada e apresentou crescimento médio de 35% até o ano de 2009. Neste mesmo ano realizou um Plano de Negócios, incluindo uma pesquisa para análise de mercado e reposicionamento da Empresa. Ainda nesse período, inicia-se uma mudança visando melhorar o arranjo organizacional interno. Informações preliminares indicam que esse processo causou impactos na organização de forma geral e nos indivíduos que a compõem.

A Empresa é caracterizada por fornecer ao mercado um amplo mix de uniformes, como camisas, calças, ternos, camisas polos, camisetas, jaquetas, jalecos, dentre outros produtos desenvolvidos especialmente para cada cliente. Ampliam seu atendimento os serviços de consultoria de moda e design em projetos. O atendimento é personalizado, prestado por uma equipe de consultores técnicos, que visa avaliar as expectativas de seus clientes e, apresentar soluções dentro de padrões de moda e estilo, agregando valor a marca de seus clientes, pela utilização de produtos conceituados por seus designs e materiais de qualidade. É priorizada a prospecção de clientes de grande porte, acima de 500 funcionários, como redes de franquias, indústrias e empresas de atuação na área de serviços, como

prestação de serviços, saúde, turismo, etc. Seus concorrentes são em geral pequenas e médias empresas, em um mercado pulverizado. A empresa atua a nível nacional, com uma fatia aproximada de 80% do faturamento voltada para o Rio Grande do Sul, e o restante para o Brasil.

A Priority apresenta um turnover médio na faixa dos 8%. Um percentual considerado, pela direção da empresa, aceitável para uma empresa em crescimento, mas não desejável. Ainda, a área de Gestão de Desenvolvimento Humano da empresa, enfatiza ter como missão buscar a fidelização da equipe e fortalecer o comprometimento, o intuito é motivar e desenvolver seus colaboradores, reduzindo o percentual de *turnover*. Além de treinamentos de desenvolvimento comportamental, como *coaching*, *feedback*, comunicação, CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude, são realizados treinamentos técnicos na área de negociação, atendimento, sistemas, processos, dentre outros que fazem parte de um Programa Anual de Treinamentos. Os gestores participam de reuniões para planejamento do trabalho de desenvolvimento humano, que fazem junto às suas equipes, assim como, para acompanhamento das estratégias da empresa em relação ao mercado e ao seu orçamento, atuando de forma equilibrada, na gestão de pessoas e resultados.

Nas entrevistas de desligamento foram identificadas reclamações em relação à condução da gestão, a organização dos processos, a integração do profissional com suas atividades e responsabilidades, ao ambiente organizacional da empresa, salário e benefícios. Já houveram casos de pedidos de demissão, onde os colaboradores referiram a decisão de sair da empresa, à falta de organização ou ainda, aos escassos e insatisfatórios benefícios. Durante o desenvolvimento dos colaboradores, alguns buscaram o RH da empresa, ou mesmo gerentes e diretores, solicitando melhor remuneração, informaram terem melhores propostas do mercado. Ainda, relataram dificuldades com suas atividades e relações com colegas, por vezes por questões da organização, por vezes por dificuldades do colaborador, que após ser orientado, consegue se organizar e atuar positivamente, com todas as suas atividades e relacionamentos na organização. De fato se tem poucos colaboradores com mais de dois anos na empresa, o que gera também a percepção de uma extrema necessidade de trabalhar a retenção com comprometimento e envolvimento.

Conforme dados fornecidos pela direção da Priority Uniformes, a identificação na organização dos quatro elementos apresentados por Thomas (2010), e a possibilidade de inserção destes conceitos na sua cultura, pode representar um impulsionador aos objetivos gerais da empresa e, ter valor relevante para o negócio. Com a meta de reduzir o turnover para 4% no próximo semestre, e elevar os níveis de satisfação dos colaboradores com a

Empresa, a possibilidade de fortalecer o trabalho do RH, é muito bem visto e aceito como uma necessidade, pela diretoria da Empresa, que objetiva crescer 10% em 2012. Este crescimento, somente será possível com uma equipe envolvida, comprometida e que dê valor não somente às recompensas financeiras, mas às recompensas intrínsecas, que uma organização em fase de crescimento e estruturação, poderá gerar.

Os maiores problemas, relatados pelo Grupo Gestor da Empresa, do qual participam diretores, gerentes e coordenadores, são o alto turnover e o comportamento desmotivado, com baixo nível de comprometimento e confiança, por parte de alguns profissionais. Os dados obtidos pelo Grupo Gestor, em reuniões de análise e em avaliações com colaboradores, relatam maior dificuldade na Área de Produção, no entanto, a percepção passada pelo grupo, é de que em toda a empresa Priority Uniformes, os conceitos desenvolvidos sobre os quatro elementos motivadores, podem encontrar um ambiente propício e desejável, ao desenvolvimento dos mesmos, na cultura da organização.

A partir dos conceitos elencados por diversos autores, baseando-se nos quatro Sentidos de Thomas, foram realizadas entrevistas, que analisadas sob a luz dos conceitos aqui estudados, proporcionaram conhecimento para estudiosos e para Empresa Priority Uniformes. Talvez gerar-se-á, a partir de suas ações, uma mudança gradativa de cultura, possibilitando-a o ingresso ao grupo de empresas que atuam em um novo formato de trabalho, que têm por metodologia a autogestão de seus profissionais e, não mais a atuação por comando controle. Nestes mercados mais evoluídos, encontramos organizações e profissionais inovadores, não só em produtos e processos, mas em comportamento (THOMAS, 2010).

Com base nas questões acima colocadas, a Empresa Priority Uniformes parece apresentar um contexto adequado para análise dos elementos motivacionais, sugeridos por Thomas, assim como suas formas de manifestação. Sendo assim, centra-se o interesse desta pesquisa, esboçada na seguinte questão:

“Até que ponto é possível identificar evidências e formas de manifestação, dos quatro elementos, sugeridos por Thomas, quanto à motivação humana no contexto empresarial?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é verificar até que ponto é possível identificar evidências e formas de manifestação, dos quatro elementos sugeridos por Thomas, quanto à motivação humana no contexto empresarial?

1.2.2 Objetivos Específicos

Para facilitar o alcance do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar e descrever os quatro elementos propostos por Thomas, reforçando com outros autores;
- b) verificar a ocorrência dos quatro elementos propostos por Thomas na realidade empresarial;
- c) analisar as formas de ocorrência dos quatro elementos propostos por Thomas no contexto da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Na atualidade das empresas, no ambiente de trabalho, é inegável a necessidade de se pensar e efetivamente realizar ações que fortaleçam as relações empresa x profissional. Historicamente, a atuação das empresas, com suas reengenharias, terceirizações, fusões, downsizings, levou a redução da estabilidade dos profissionais nas organizações e por conta desta, da confiança dos profissionais com as organizações (BERNARDI, 2003).

Ainda, para Bernardi (2003), atrair e manter talentos tornou-se um desafio constante, para as organizações, que veem seus principais profissionais deixando-as tão rápido que nem mesmo chegam a entender qual o porquê do fato. Tudo isso, transformou profissionais estáveis e comprometidos, em profissionais voláteis, sempre disponíveis ao mercado, que a cada proposta superior, ou promessa de crescimento trocam de empresa. Mostra-se que não tinham compromisso com o negócio, o que não é positivo para a organização, mas também não é vantajoso para o profissional, que acaba por não atingir resultados suficientes para o

sucesso, tanto da organização, quanto o seu, e segue neste ciclo, para outra e outra empresa, que oferecer uma nova proposta. Identificar e trabalhar os principais fatores geradores de motivação e comprometimento, capazes de mudar este cenário, torna-se de extrema importância. Discutir os fatores que podem trazer de volta a satisfação do profissional e, todos os benefícios que a manutenção da parceria profissional versus organização, pode trazer, como maior performance, desenvolvimento profissional e pessoal, qualidade de trabalho, competitividade, lucratividade, se fazem indispensáveis às empresas que desejam manter-se e crescer no mercado (THOMAS, 2010).

O desenvolvimento deste trabalho é relevante para a pesquisadora acadêmica, para empresa e para sua área de conhecimento na Academia. No mercado de trabalho atual, poder vivenciar a experiência de comparar teoria e prática, analisando suas relações, contribui para as competências do estudante e profissional, além de selar a proposição do Curso de MBA, unindo conhecimento teórico e vivência prática. Para a empresa o estudo irá oportunizar a geração de uma proposta de melhoria, para um dos principais problemas atuais da organização, buscando aumentar o nível de comprometimento e envolvimento dos profissionais com a organização. Ainda, para a Academia este trabalho gerará conhecimento teórico e vivencial de um dos assuntos de maior prioridade na atualidade, da Área de Gestão de Pessoas e sabidamente indispensável para a saúde das organizações, por isso é tão importante de ser trabalhado e discutido intensamente, com viabilidade garantida na pesquisa teórica e na disponibilidade de pesquisa e implementação pela Empresa.

Para auxiliar o alcance dos objetivos propostos e responder a questão de pesquisa o presente trabalho esta organizado da seguinte forma.

No capítulo 1, a Introdução, apresentaram-se as primeiras considerações sobre o tema a ser discutido, bem como o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, as justificativas teórica e prática e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, apresentaram-se a Fundamentação Teórico-Empírica do estudo, envolvendo os quatro sentidos fundamentais da motivação para o trabalho. Ainda, abordaram-se detalhadamente as relações, que outras recompensas intrínsecas, apresentam em conjunto aos quatro Sentidos. Salienta-se que a profundidade dada aos elementos, os quatro Sentidos¹, foi diretamente proporcional à necessidade de compreensão dos mesmos, para responder e aprofundar os objetivos propostos neste trabalho. Esta pesquisa usou uma vertente qualitativa, com a metodologia de estudo de caso e entrevistas em profundidade.

No capítulo 3, é apresentada a metodologia de pesquisa, onde se estabeleceram as bases para a operacionalização deste estudo, através da elaboração das perguntas de pesquisa. Demonstraram-se ainda, as características do delineamento e do método utilizados na coleta e análise dos dados e as principais limitações deste estudo. Ainda, no capítulo 3, apresenta-se a descrição do caso em estudo, assim como a identificação de evidências ou não da manifestação dos quatro Elementos, no ambiente empresarial, na Empresa Priority Uniformes. Identificaram-se e analisaram-se suas formas de manifestação, a partir dos dados coletados.

No capítulo 4, apresentaram-se as principais conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho irá apresentar os quatro elementos motivadores, considerados de maior relevância para que as organizações potencializem sua capacidade de atrair e manter profissionais realmente envolvidos (THOMAS, 2010). Aliados a outras recompensas intrínsecas, com base na teoria de autores comprometidos com a discussão do comportamento humano nas organizações, propôs-se aqui um estudo com aplicação na parceria, Profissional versus Empresa, em busca de aprendizado e melhores resultados. A partir deste estudo e de uma entrevista aplicada na Empresa Priority Uniformes, poderá gerar-se um estudo de melhoria para cultura organizacional da Empresa.

Não é mais suficiente que apenas as áreas de Desenvolvimento Humano trabalhem fatores motivadores, nos dias de hoje, executivos, gerentes, coordenadores, todas as lideranças são responsáveis pelo maior desempenho da organização relacionada às suas pessoas. A qualidade das lideranças, que refletem na força total de trabalho da organização, é crucial, mas a questão principal é, o que realmente as organizações estão fazendo neste sentido? Existem inúmeras informações, orientações em livros, na internet, através de consultorias, a mídia promove a mudança nas organizações, fala-se incessantemente sobre a valorização das pessoas, mas na prática, realmente quantas organizações atuam neste sentido e mais, logram resultado? (BERNARDI, 2003).

Senge (2006, p. 11),

É impossível dizer como serão a forma e o caráter das empresas líderes do século 21, mas algumas de suas dimensões já começam a delinear-se na bruma. Parece que elas serão caracterizadas pela maior distribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico como forma de incrementar o pensamento reducionista tradicional. As habilidades humanas mínimas serão substituídas por habilidades pessoais e interpessoais tão sofisticadas quanto as atividades de marketing, produção e finanças da presente era.

É preciso que cada organização entenda seu público interno, suas expectativas e trabalhe dentro das possibilidades da organização para atender seus profissionais, por conta disso ganham a empresa, os profissionais e seus resultados. Precisamos de empresas fortes, saudáveis, e isso acontece com vontade e força de trabalho dedicada. Profissionais excelentes são os capazes de transformar ideias em ação, de trazer soluções, de não desistir até obter a resposta certa, para o cliente, para a equipe, para o trabalho em desenvolvimento. Que sabem eleger prioridades e que tem claro, que o seu resultado, é o resultado da empresa, assim como

o crescimento da empresa, será o seu crescimento, seja nesta organização ou mesmo em outra, pois todo bom trabalho leva a algo maior (ROBBINS, 2007).

Preço competitivo, qualidade, serviço e bom atendimento são as bases de um bom desempenho para empresa. O mercado evolui muito rápido, novas tecnologias, novos conglomerados, clientes mais exigentes, para manter-se e crescer neste cenário as organizações precisam de gente entusiasmada, eficaz, que tem orgulho do que faz, acredita no seu potencial e no da organização, que soluciona problemas e gera melhoria. Mas como atrair e manter profissionais com tais características? Profissionais gostam de fazer parte de uma empresa onde percebem que são ouvidos, respeitados e bem tratados, onde se proporciona um ambiente confiável, são bem remunerados e existe a possibilidade de crescimento profissional. De todos os fatores, apenas remuneração e crescimento, normalmente ligado ao desenvolvimento por treinamentos, requer recurso financeiro. Os outros, em geral necessitam apenas ações e atitudes da diretoria e gestores. Somente com pessoas motivadas, as organizações podem gerar melhores resultados, inovação, produção e lucro (BERNARDI, 2003).

O grau de satisfação de um profissional, pode ser determinante tanto para o sucesso pessoal, quanto para o sucesso da organização em ações e iniciativas diversas. A realização ou o fracasso de um profissional em qualquer atividade, em qualquer organização, não depende somente de questões organizacionais, a insatisfação também pode ser provocada por transformações pessoais ou familiares que refletem profissionalmente. Entender todas as questões envolvidas na satisfação profissional e saber que realizar mudanças pessoais ou profissionais é determinante, tanto para manter o antigo emprego, como para ser bem-sucedido num novo trabalho, é por vezes indispensável. O grau de satisfação, também é influenciado pela expectativa de crescimento do profissional, no ambiente em que se encontra. Percebendo-se oportunidades futuras, existe maior motivação, independentemente das recompensas imediatas oferecidas ou não pela organização.

Bernardi (2003) questiona, o que leva as pessoas a se comprometerem? Por certo é algo concreto, experiencial, que se vive. É a satisfação sincera. Gerar esta satisfação depende de diversos fatores, um deles é um ambiente realmente saudável, estimulante, diferenciado. Para entendermos o que realmente é gerador de satisfação, precisamos entender as expectativas dos funcionários, o que desejam. Em contrapartida, os profissionais precisam estar convencidos de que trabalham em uma boa empresa, que devem persistir e evoluir dentro da organização. Este olhar nunca é da alta direção, precisa ser da base, precisa estar

relacionado com o que o funcionário sente para satisfazer-se. Um bom ambiente e um bom pacote de remuneração, figuram entre os principais fatores.

Serão quatro os Sentidos de recompensas intrínsecas apresentados aqui, para ponderarmos, sobre o que motiva o real envolvimento do profissional com a organização. Sentido de Significado, Sentido de Escolha, Sentido de Competência e Sentido de Progresso. (THOMAS, 2010, p. 39).

Figura 1 - As quatro recompensas intrínsecas

	Oportunidade recompensas	Realização recompensas
Das atividades da tarefa	Sentido de escolha	Sentido de competência
Do objetivo da tarefa	Sentido de significado	Sentido de progresso

Fonte: Modificado e reproduzido com permissão especial da editora, CPP, Mountain View, CA, de *Work Engagement Profile*, de Kenneth W. Thomas e Walter G. Tymon, Jr. Copyright 2009 CPP, Inc. Proibida a reprodução no todo ou em parte.

Para entender o modelo de trabalho atual, considerando as recompensas intrínsecas e, fazer dele uma prática na organização, é necessário estar consciente da cultura enraizada pelo modelo racional-econômico, que nos faz pensar primeiro, em motivação através de recompensas materiais. Essa cultura, se não trabalhada, pode nos barrar em muitos momentos, tanto empresa, quanto funcionário. A consciência de que as recompensas vão além do dinheiro, passam por todos os Sentidos e pelo todo da organização, fazendo-se perceber fortemente, quando é desenvolvida dentro da empresa a busca pela concretização das expectativas, principal meio de fortalecer a nova cultura (THOMAS, 2010).

Senge (2006, p. 37), “As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.”.

No novo formato de trabalho os profissionais escolhem comportamentos com base nas consequências, o modelo dominante de motivação é o da expectativa, onde as recompensas intrínsecas são mais importantes. Fazer o certo está em primeiro lugar, ter um ambiente de reconhecimento, onde relacionamento entre colegas e um bom ambiente de trabalho é valorizado, onde a liberdade com as lideranças e o acesso aos gestores e a direção da empresa é uma realidade. Antes da recompensa financeira, estão a comunicação aberta, a transparência, a ética nas relações. Ao final de um dia de trabalho o profissional sente-se realizado por fazer parte de um objetivo e ao mesmo tempo ser atuante e importante para o atingimento e progresso contínuo da organização (THOMAS, 2010).

Para Robbins (2007, p. 141),

A intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance. As evidências confirmam positivamente a importância dos objetivos. Mais ainda, podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos melhoram mais o desempenho do que aqueles mais fáceis.

O trabalho precisa ser algo bom, gostar de trabalhar é pressuposto no novo formato, trabalhar apenas pelo dinheiro, visando bens materiais e lazer, tornar-se-á maçante, o lazer em doses excessivas tende a nos cansar, as próprias férias perdem o sentido após certo tempo. O ser humano precisa algo que garanta realização, algo gratificante e valioso. Algumas das principais recompensas vêm de fazer parte de um trabalho realmente significativo, que possa ser positivo ao ajudar pessoas, a sociedade como um todo, o meio- ambiente. Estes são motivos transpessoais que nos envolvem e estimulam ao trabalho, que acentuam suas qualidades e transmitem uma sensação agradável. Não há nada de místico nisso, o objetivo é analisar se as recompensas verdadeiramente acontecem e se é possível extrai-las diretamente do trabalho, recompensas que mexam com emoções, porque as recompensas intrínsecas estão diretamente ligadas aos sentimentos. Para que tudo isso funcione, deve-se verificar se o trabalho gera estas recompensas no exato momento em que o estamos vivendo, não ser uma expectativa para o futuro distante, o profissional atual precisa sentir em um breve espaço de tempo estas recompensas (BERNARDI, 2003).

Thomas (2010, p. 53),

[...] cada uma das quatro recompensas contribui com uma emoção positiva diferente que reforça o trabalho. Os funcionários com alta pontuação nas quatro recompensas intrínsecas experimentam alto grau de emoção positiva. Ele também constatou que sua paixão pelo trabalho é “harmoniosa”, no sentido de que é movida pelo prazer

que encontram no trabalho propriamente dito. As quatro recompensas intrínsecas não estão ligadas a uma “necessidade” obsessiva de trabalhar, a uma necessidade de mostrar aos outros nossas habilidades ou nos obrigarmos a fazer as coisas em troca de pagamento. A visão que surge, então, é de recompensas intrínsecas que propiciam uma forma relativamente “saudável” e sustentável de trabalho que realiza os funcionários, em vez da pressão para fazer coisas que talvez não apreciem. Por essa razão, é racional pensar nas quatro recompensas como os “sinais vitais” psicológicos de uma força de trabalho saudável e comprometida.

Para Goleman (1995, p. 23), temos duas mentes, a que pensa e a que sente.

Essas duas mentes, a emocional e a racional operam em estreita harmonia na maior parte do tempo, entrelaçando seus modos de conhecimento para nos orientar no mundo. Em geral, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional, e a mente racional refinando e às vezes vetando o insumo das emoções. Mas são faculdades semi-independentes, cada uma, como veremos, refletindo o funcionamento de circuitos distintos, mas interligados, no cérebro.

Quanto à análise das recompensas, ainda pode-se dizer que estes quatro sentidos são sentimentos distintos e estão associados ao aumento de emoções positivas ou redução de negativas. Estes sentidos não estão ligados à remuneração ou reputação, mas sim ao sentimento de satisfação com o trabalho realizado. Existe uma sintonia com três elementos fundamentais, a concentração, o senso de controle e o prazer na experiência de trabalhar. As recompensas trazem a sensação e de fato geram desenvolvimento profissional, com independência para tomada de decisões o profissional é fortalecido, na empresa e pessoalmente. Colaboradores que se sentem altamente reconhecidos através das recompensas intrínsecas, tendem a permanecer e crescer na empresa (THOMAS, 2010).

2.1 OS QUATRO SENTIDOS QUE PODEM LEVAR AS ORGANIZAÇÕES A ATRAIR E MANTER PROFISSIONAIS COMPROMETIDOS E ENGAJADOS

2.1.1 Sentido de Significado

O sentimento de significado é gerado pela visão de fazer parte de um objetivo importante, algo valioso, onde seu trabalho tem relevância para o sucesso. É interessante descobrir-se envolvido tecnicamente e emocionalmente. O Significado certamente ganha valor e é gerador de satisfação e por consequência pode aproximar o melhor resultado (THOMAS, 2010).

Robbins (2007, p. 52) comenta:

[...] um forte senso de envolvimento criativo com um trabalho, um projeto estimulante, um debate ou uma discussão animados e uma nova oportunidade aumenta o estado de alerta e impulsiona a energia emocional e o desempenho. Em contraposição, tarefas rotineiras e entediadas reduzem a criatividade e o desempenho.

E ainda, Robbins (2007, p. 139),

[...] desafio e envolvimento e até mesmo prazer. Pesquisa do Institute for Circadian Physiology da Harvard Medical School, indica que a atenção do cérebro é despertada por um sentimento de envolvimento apaixonado- isto é, interesse genuíno, em vez de interesse rotineiro - pelo trabalho.

São muitos os fatores que podem desenvolver o sentido de significado no trabalho, dentre os básicos podemos destacar um **ambiente sem ceticismo**, com liberdade de explorar o trabalho. **Paixões claramente identificadas**, onde o profissional sabe realmente o que mais lhe interessa. **Uma visão empolgante** com a possibilidade, o poder de realizar. **Tarefas com objetivos relevantes**, direcionadas pela visão da organização. **Tarefas completas**, com responsabilidade total sobre o que se está executando. Sem deixar de lado os problemas, sem querer ocultá-los, mas considerando que o importante acima de tudo, é ter uma visão equilibrada, observando o que se tem de bom e o que é possível melhorar (THOMAS, 2010).

Para Senge, (2006, p. 43)

Quando existe uma visão genuína (em oposição à famosa "declaração de missão"), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem. [...] Se tiverem escolha, a maioria das pessoas opta por perseguir um objetivo nobre, não apenas em épocas de crise, mas o tempo todo. O que falta é uma disciplina capaz de traduzir a visão individual em uma visão compartilhada, não um "livro de receitas", mas um conjunto de princípios e práticas orientadoras.

Outras recompensas também referendadas por Bernardi (2003) são Tratamento Justo, Ética, Empresas Boas para Trabalhar são mais Lucrativas e o comprometimento da Presidência ou da Gestão da Empresa, que se mostra envolvida, próxima, firme na crença de que o negócio tem potencial de crescimento, de desenvolvimento, de lucratividade para a organização e seus colaboradores. Estes fatores quando de fato são percebidas nas relações, corroboram para o sentido de significado, onde o profissional sente-se parte de uma organização ética, com valores humanos, profissionais e de mercado contributivos, reafirma-se o significado de fazer parte de algo que gera resultados para si e para a sociedade. Todos sabem que lucratividade é fator indispensável.

2.1.1.1 Tratamento justo

Em geral as pessoas agem com imparcialidade e até mesmo desinteresse diante de injustiças em suas famílias, entre amigos, na sua volta em geral, no entanto, práticas injustas são de fato intensamente questionadas pelos profissionais dentro das organizações. À empresa, cabe promover um ambiente justo nas relações profissionais. A atitude da presidência e gerências frente a fatos injustos, ao descumprimento de regras básicas e claras, é determinante para o sucesso da cultura de justiça (BERNARDI, 2003).

Robbins (2007, p. 147),

Os executivos deviam pensar em compartilhar abertamente as informações sobre como as decisões de recompensas são tomadas, buscar procedimentos coerentes e sem vieses e se engajar nessas práticas para aumentar a percepção de justiça de processo, tendo aumentada a percepção de justiça de processo, os funcionários passam a ver seus chefes e a organização de maneira positiva, mesmo que estejam insatisfeitos com sua remuneração, com as oportunidades de promoção e outras conquistas pessoais.

Não se deve premiar por escolha pessoal ou deixar de reconhecer quem merece, tomar decisões inconsistentes, ter critérios obscuros, demonstrar indiferença diante de um bom trabalho, assim como de uma situação ruim. Tolerar maus tratos, privilégios, falta de punições ou o excesso delas, a não liberdade de expressão ou a comunicação mentirosa, com versões distorcidas, ou mesmo ocultar informações são comportamentos que devem ser rigorosamente tratados em uma organização justa (BERNARDI, 2003).

As recompensas não precisam ser as mesmas para todos, cada profissional é único, assim como na maioria das vezes o seus resultados, desempenho e competências. No processo de recompensas, podem ser definidos os critérios e as recompensas que se entenderem mais adequadas, o que é indispensável é uma definição coerente e uma comunicação clara destes critérios. A melhor opção é comunicar abertamente, evitando uma comunicação com ruídos, comentários e boatos controversos desnecessários. Todos devem entender o método definido para recompensar, sempre poderá haver questionamentos, dúvidas, sentimentos diversos, mas a transparência e a segurança de estar fazendo o certo deverão minimizar a percepção de um tratamento injusto.

A lógica do capital humano passou a permear as aferições contábeis de contribuições ao negócio. O conceito de avaliação passou a ser m acordo social que classifica as pessoas para justificar a distribuição diferenciada de bens sociais, cujos critérios são gradativamente substituídos em função das demandas do mercado. A verificação da contribuição individual e das equipes ao negocio tornou se

fundamental. A mensuração dos resultados do trabalho das pessoas passou a ser um instrumento de justiça, neste mundo do trabalho conexionista, segundo a denominação de Castells (1990), para identificar quem agrega ou não valor, para classificar o legítimo do ilegítimo. Pois, enquanto na velha economia o legítimo, por exemplo, era a determinação do salário pela senioridade, na economia global este critério, por ser injusto, foi substituído pelo de agregação de valor. Sistemas de desempenho são provas de performances pessoais que agem como instrumentos de justiça para mensurar o nível de agregação de valor ao negócio. Assim, enquanto algumas provas são consideradas legítimas, outras priorizam intervenções de forças ilegítimas (SOUZA et al., 2005. p. 50).

Como um bom exemplo de empresa que busca continuamente justiça, podemos citar a Fedex. Existe um Processo de Garantia de Tratamento Justo. Todos os funcionários tem acesso e podem solicitar o instrumento para qualquer assunto, quando acharem realmente necessário. É um processo sério e assim é tratado por quem solicita e por quem julga. Outro instrumento é uma notificação formal sobre sua performance e comportamento, antes da demissão a pessoa é notificada três vezes formalmente. Nas avaliações de desempenho, quando o funcionário receber uma nota baixa e não concordar, pode discutir e por vezes até consegue mudar, porque não foi realmente bem avaliado ou não foi treinado para tal, neste caso, normalmente quem recebe treinamento é o próprio líder (BERNARDI, 2003).

Precisa-se ter consciência que a injustiça é sempre perceptível, não é possível eliminá-la totalmente, mas qualquer organização pode minimizá-la ao máximo, assumindo um compromisso com a justiça.

2.1.1.2 Ética

A Ética na condução das ações de qualquer organização, ao longo dos anos, tornou-se um valor essencial para os profissionais. Essa Ética não se mostra em normas, manuais, Códigos de Ética, ela se apresenta em atos concretos, no dia-a-dia da organização. Cumprir rigorosamente a lei, agir com idoneidade, com atos que possam transmitir a verdade para funcionários, clientes e fornecedores, cumprir promessas (BERNARDI, 2003).

2.1.1.3 Empresas boas para trabalhar são mais lucrativas e mais motivadoras

Quando a empresa é considerada boa para trabalhar, muitos fatores estão envolvidos e certamente todos são geradores de resultado, ou podemos chamar de lucro. Estes fatores devem ser responsáveis por unir uma equipe de pessoas motivadas, talentosas, capacitadas, que sabem que os interesses da organização são também os seus interesses.

Funcionários que gostam de onde trabalham, admiram a organização e suas lideranças, têm alto índice de satisfação e são geradores de maiores resultados, portanto, proporcionar tudo isso aos funcionários é um bom negócio para a empresa, falando-se realmente de lucro, dinheiro gerado a partir de fatores influenciadores nos níveis de satisfação dos profissionais com a empresa, efetivamente (BERNARDI, 2003).

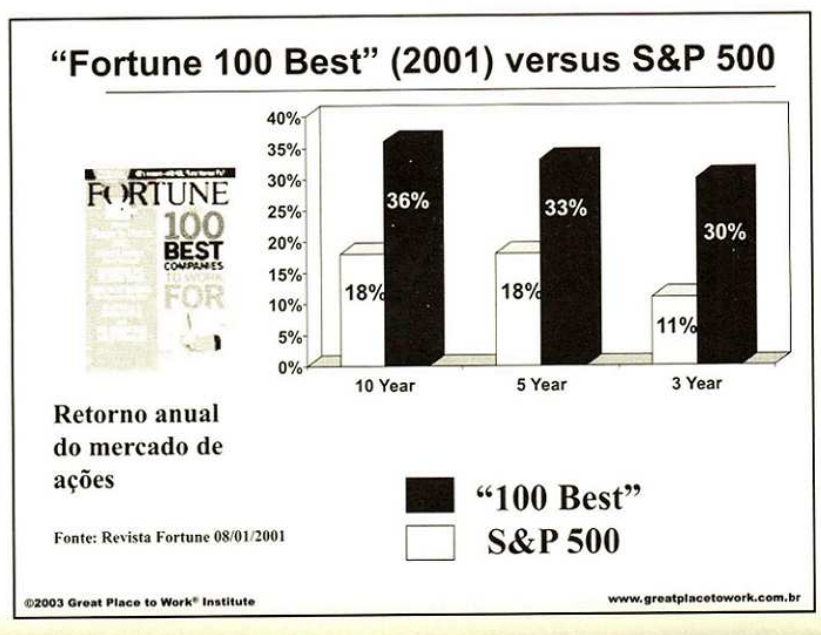
Segundo Thomas (2010, p. 20),

Estudos sobre empresas que foram extremamente bem-sucedidas durante um longo período revelaram que essas organizações têm ideologias básicas que priorizam mais que os lucros. Um desses pesquisadores usou a seguinte analogia para descrever a posição dos objetivos econômicos: “As organizações precisam de lucros da mesma maneira que qualquer ser vivo precisa de oxigênio. É uma necessidade para permanecer vivo, mas não é o propósito da vida”.

Diversos números ao longo de dez anos, comprovam que as empresas consideradas boas de trabalhar, são mais lucrativas que outras. Empresas que participam dos rankings, das “Melhores Empresas para Trabalhar”, em diversos países do mundo, têm de 9 a 10% mais lucratividade quando comparadas aos índices de desempenho, das maiores empresas do mundo. Estas empresas também crescem de 9 a 12% mais e ao aplicar na bolsa os resultados destas empresas são três vezes maiores que os de outras (BERNARDI, 2003).

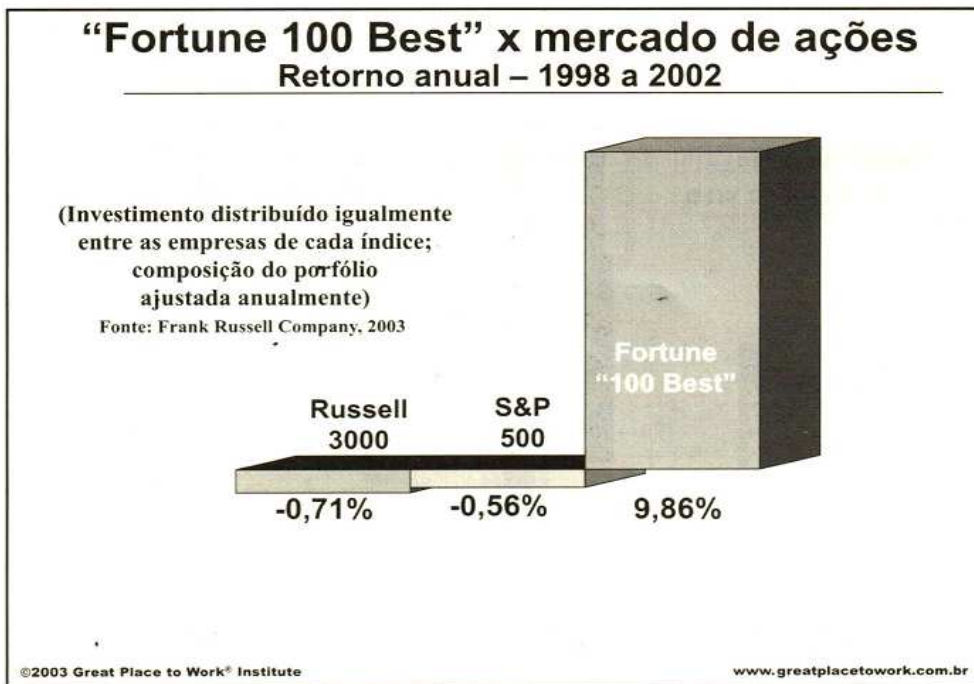
Estes dados podem ser melhores analisados nos gráficos abaixo:

Gráfico 1 - Retorno anual (2001) do mercado de ações Fortune 100 Best versus S&P 500



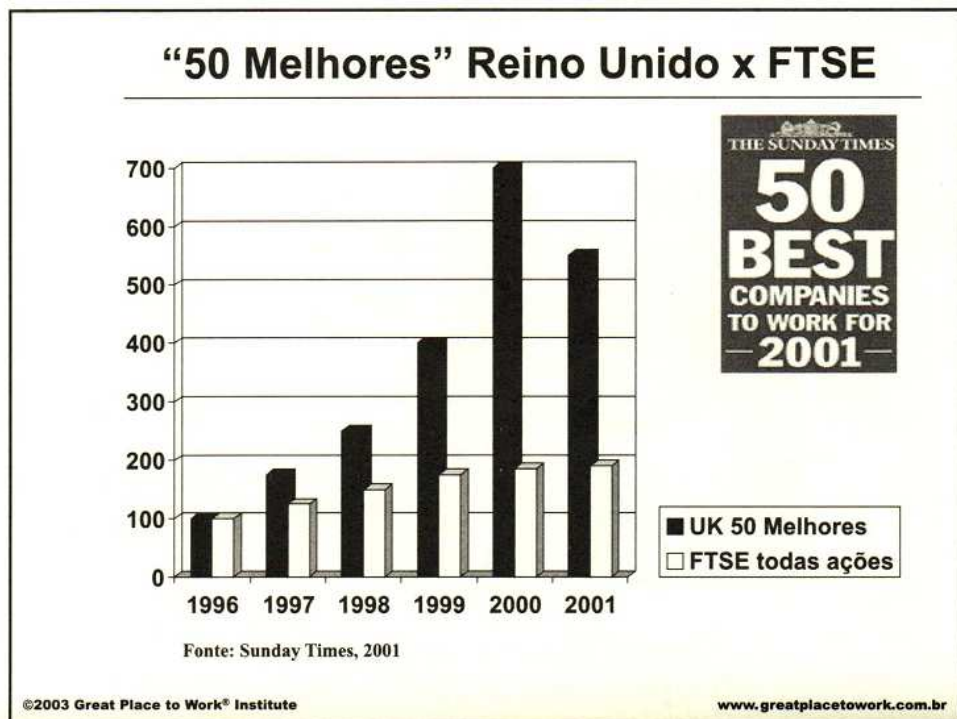
Fonte: Bernardi, 2003, p. 158

Gráfico 2 - Retorno anual (1998 a 2002) do mercado de ações Fortune 100 Best versus Frank Russel 3000 e S&P 500



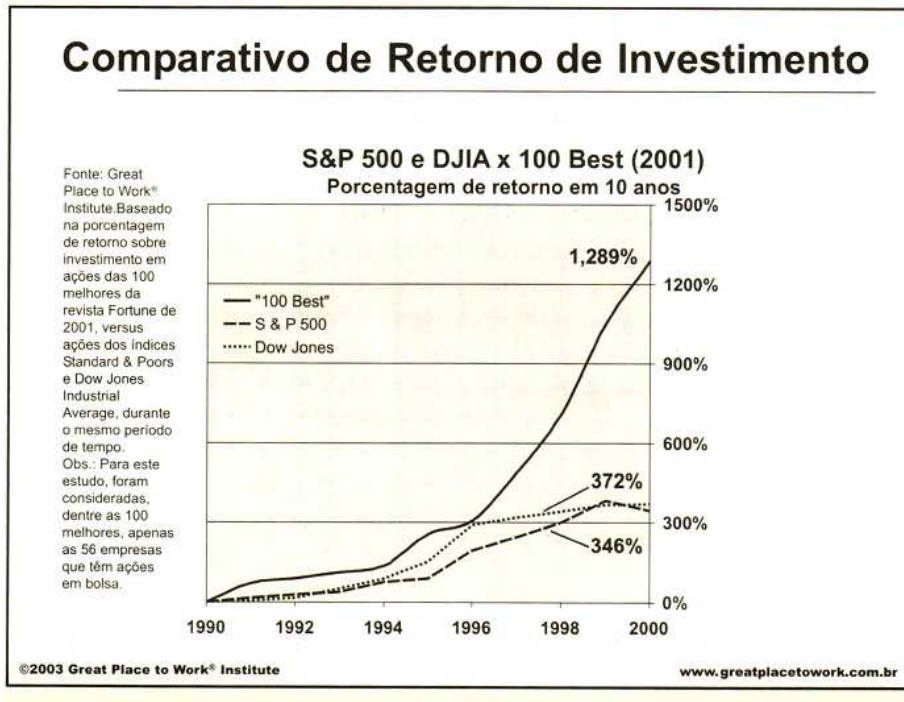
Fonte: Bernardi, 2003, p. 159

Gráfico 3 - Retorno anual (2001) do mercado de ações 50 BEST Reino Unido versus FTSE todas as ações



Fonte: Bernardi, 2003, p. 160

Gráfico 4 - Comparativo de retorno de investimento (1990 a 2000) Fortune 100 Best versus S&P 500 e Dow Jones



Fonte: Bernardi, 2003, p. 162

Todas as empresas aqui citadas já fizeram parte da Lista das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil.

2.1.1.4 Primeiro a liderança

Quando a liderança não se envolve de verdade, ninguém se envolve. O envolvimento direto da presidência faz com que os projetos ganhem força e importância, tenham o compromisso real das lideranças que terão de seguir o exemplo e participar entusiasmadas e engajadas na busca pela transformação. Serão acompanhadas e cobradas pela execução e pelos resultados. Por exemplo, um projeto de melhoria de clima, é papel para a presidência, utilizando todos os recursos da área de Desenvolvimento Humano, mas efetivamente atuando como mentor e liderança do projeto, não é uma ação a ser delegada (BERNARDI, 2003).

Comenta Cooper (1997, p.78),

Em termos de empresa e realizações profissionais, pode se dizer que quase tudo começa e termina nas emoções - em vez de gestos superficiais - nos relacionamentos, nas inter-relações humanas. Pesquisas de âmbito nacional indicam que as pessoas se sentem mais dignas e valorizadas quando interagem com líderes que admiram e respeitam.

Para que um projeto, seja de melhoria de clima, de melhoria de processos ou de qualquer outra área, tenha sucesso, deve ser vivido e sentido no dia-a-dia da organização, ações concretas são mais valorosas do que procedimentos, manuais, comunicações diversas, por quaisquer canais, a ação demonstra muito quando parte da direção ou das lideranças da empresa. Em diversas empresas, presidentes participam diretamente de processos, inclusive operacionais, atendimento ao cliente em um callcenter, atendimento a um cliente ou fornecedor, resolução de um problema de garantia ou qualquer insatisfação. Quanto menor for a distância, na prática, entre o primeiro escalão e os funcionários de base, melhores serão as chances de sucesso da organização (BERNARDI, 2003).

Todos os fatores aqui apresentados têm influência sobre o desenvolvimento do Sentido de Significado. Para cada organização existe uma indicação de como colocar em prática fatores que atendam as suas necessidades, que sejam adequados ao seu ambiente, ao perfil de seus profissionais e de sua presidência e gestores. Outros fatores motivadores podem ser identificados, durante o processo de estudo e planejamento na organização, e, precisarão ser avaliados e considerados. De fato viabilizar um ambiente com sentido de significado, identificado e emocionalmente sentido desta forma pelos colaboradores, não consiste em uma tarefa fácil, mas existe o conhecimento e sabe-se da importância deste sentimento, precisa-se então identificar a forma de remodelar a cultura da organização e aproveitar os benefícios deste sentido (THOMAS, 2010).

2.1.2 Sentido de Escolha

O Sentido de escolha dá a sensação de propriedade sobre o trabalho ou sobre uma tarefa. A liberdade de escolher é determinante no modo como controlamos os acontecimentos. É o poder de escolher as atividades que entender adequadas e, a forma de executá-las, que para si mesmo, geram maior facilidade na execução. O sentimento de escolha, evita o bloqueio das emoções e a possibilidade de se desligar da tarefa por não acreditar na forma determinada por um gerente por exemplo. Com a capacidade de escolha, o resultado positivo ou não, deixa de ser responsabilidade do líder, passando a exigir maior comprometimento do funcionário. Se o primeiro sentido, o de Significado, tiver se efetivado, é provável que o envolvimento aconteça. Para o profissional, o seu discernimento e a sua compreensão serão a chave da sua escolha, seu tempo está a sua disposição e poderá escolher usar como entender mais conveniente para atingir o objetivo. Pode-se agir como adulto, independente e livre (THOMAS, 2010).

Robbins (2007, p. 290),

As pessoas são responsáveis, capazes e podem exercer sua iniciativa sem a necessidade externa de chefes, regras ou regulamentos. Recebendo o apoio adequado, todos os indivíduos podem monitorar e controlar seu próprio comportamento.

Para Thomas (2010, p. 43),

As escolhas assumem importância adicional quando estamos comprometidos com um propósito significativo. Então o sentido de escolha significa *poder fazer o lógico para você a fim de realizar o objetivo*. Significa poder usar sua inteligência, adotar a melhor linha de ação e usar com eficácia seu tempo. Em resumo, a escolha lhe dá condições de realizar as atividades que você considera proveitosas. Por outro lado, quando alguém não é livre para escolher, com frequência se vê tentando realizar seu trabalho de várias maneiras que parecem tolas ou uma perda de tempo – e que resultam em frustração. É impressionante quanta frustração você descobre em muitas pessoas empenhadas ao lhes perguntar sobre as regras e diretrizes inúteis que interferem em seu trabalho.

Quando se pode opinar sobre um trabalho a desenvolver, introduzindo alguma diversificação e flexibilidade, as pessoas envolvem-se e tendem a gostar, de fato, de fazê-lo, além de aumentar-se a probabilidade de que novas ideias e associações surjam, com chance de realizações proveitosas. Quando as pessoas acreditam que seus valores e objetivos estão relacionados, trabalham melhor. Juntos, líder e equipe, devem propor-se a viver uma administração participativa, compartilhada, que acolha o amplo espectro de diferentes ideias e sentimentos, nas interações e diálogos cotidianos, integrando as necessidades. Líderes do futuro apontam com o aumento do respeito e da confiança, permanecem acessíveis, curiosos, solidários e aprendendo continuamente com seus colaboradores (GOLEMAN, 2003).

“É impossível calcular o número de boas ideias que são abandonadas todos os dias em consequência da dificuldade de administrar os relacionamentos.” (KOTTER, apud COOPER; SAWAF, 1997, p. 129).

No Sentido de Escolha, a liderança pode ter influência direta positiva ou negativamente. Não é indicado interferir na autogestão, a interferência por vezes pode reduzir a recompensa deste sentido. A atitude facilitadora, esta sim, é positiva e auxiliar da recompensa. Alguns elementos básicos no sentido de escolha são a **autoridade delegada**, assegurando o direito da tomada de decisões ao colaborador, **a confiança**, tanto do profissional em si mesmo quanto do gestor em acreditar na capacidade de escolha do colaborador, **a segurança**, sem ter receio de cometer erros, **um propósito claro**, identificando os objetivos e reconhecendo oportunidades para alcançá-los, **informações**, podendo contar

com dados reais e relevantes. Os três primeiros proporcionam a liberdade de fazer escolhas, os dois últimos conferem transparência de objetivos, possibilitando escolhas adequadas com a realidade da organização. Além destes elementos, abaixo são citados outros influenciadores (THOMAS, 2010).

2.1.2.1 Liberdade de expressão

Autonomia, empreender, realizar tarefas ao seu modo, ser ouvido, flexibilidade de horário, estas são algumas das características que dão a um ambiente a sensação de liberdade. Excelentes profissionais querem entender o trabalho que fazem e ter espaço para criar, sem supervisão e controle excessivo, o que importa é o resultado do trabalho (BERNARDI, 2003).

É necessário um ambiente disciplinado e livre em equilíbrio. Os direitos da maioria precisam ser respeitados antes dos individuais. Ter entendimento de que liberdade não é deixar de fazer, fazer mal feito ou quando quiser, o que é lógico para bons profissionais, que sabem, a manutenção de seus empregos depende dos seus resultados (THOMAS, 2010).

Segundo Bernardi (2003, p.45),

Seres humanos normais, em geral, aceitam muito bem a racionalidade. Não insistem em levar adiante coisas que briguem com a lógica, com os fatos, com os números, com a inteligência – enfim, com a realidade. Diferenciam, muito bem, liberdade de caos. Não acreditam em anarquia uma vez que entendem porque isso *tem que ser assim*, ou porque aquilo *não pode ser assim*, concordam de bom grado com uma postura diferente da sua. (e os que não aceitam, pois sempre há quem não aceita? Bem, estes não servem... A única atitude a tomar é livrar-se deles).

Como o texto reforça acima, um ambiente livre mostra quem realmente está comprometido com a organização, e quem ainda não estiver comprometido, simplesmente precisa ser dispensado. A liberdade nunca deve comprometer os objetivos, valores e interesses da empresa (BERNARDI, 2003).

2.1.2.2 Blindagem contra maus líderes

Quando falamos da empresa, estamos falando das pessoas que fazem parte dela. Para clientes, qualquer comportamento de um profissional, “é a empresa”, assim como para os profissionais, o comportamento dos líderes ou mesmo dos colegas, “é a empresa”, ou seja, o “Chefe” é a empresa. Por isso, é tão importante uma boa liderança, investir em bons líderes é mais do que indispensável. Fiscalizar a atuação destes líderes também é indispensável.

Escolher formas de fiscalização adequadas é o mais difícil, diretoria e primeiro escalão precisam entender que esta fiscalização, este “controle de qualidade sobre as lideranças” é seu papel permanente, com influência direta no seu desempenho (BERNARDI, 2003).

Para Bernardi (2003, p. 90),

Más chefias, obviamente, são um fato na vida. Não existe neste mundo organização que tenha conseguido livrar-se definitivamente delas, e por mais que uma empresa se esforce, jamais estará imune à sua ação. Não é fácil eliminar os maus chefes. Mas muito pode ser feito para melhorar as coisas.

Uma boa ferramenta é uma lista de critérios que definem o que é uma má liderança, acompanhando e identificando-as dentro da empresa, deve-se ter a atitude de afastá-las antes de maiores estragos. Outras formas de fazer este “controle de qualidade” pode ser através de avaliações verdadeiras feitas pelos subordinados, uma avaliação 360 graus pode cumprir muito bem este papel, entrevistas demissionais, níveis de entusiasmo da equipe ao realizar as tarefas, agilidade com que respondem as necessidades solicitadas, metas para as lideranças de desenvolvimento da equipe e sugestões de sucessores. Quem está acima da liderança precisa ouvir também quem está abaixo dela (BOSSIDY; CHARAM, 2010).

A grande revolução das últimas décadas e a tendência confirmada para o terceiro milênio no mundo empresarial é a gestão e capacitação das pessoas; hoje, na segunda década do novo milênio, esta tendência já é uma realidade comum nas organizações de todos os portes. É inadmissível que um gestor, por mais técnica que seja a sua área, não saiba lidar com pessoas e estimular o melhor de seu potencial. (MISSEL, 2012)¹.

Temos um bom exemplo prático de desenvolvimento para a liderança, a Dow, indústria química mundial, onde para ser promovido a cargo de liderança, é necessário receber treinamento em gestão de pessoas. A avaliação 360 graus é pré-requisito para o desenvolvimento pessoal, o profissional mal avaliado como líder passa a receber coaching imediatamente, faz-se pesquisa de satisfação anual focada no comportamento das lideranças e, o mais importante, o Diretor de Recursos Humanos dedica boa parte do seu tempo para caminhar e conversar com os colaboradores da organização (BERNARDI, 2003).

O cargo de liderança vem acompanhado de muitas obrigações, na Microsoft, por exemplo, saber aplicar e desenvolver coaching, gerenciar equipes de alta performance, contratar e demitir. A cada seis meses todos os funcionários são questionados sobre seu

¹ Documento eletrônico. Disponível em: <<http://s3.amazonaws.com/Towsta/files/46/87-Tend%C3%A2ncias%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2012.

superior imediato, o mesmo recebe o *feedback* e tem seis meses para melhorar, pois dali a seis meses, a nova pesquisa mostrará se houve melhora ou não. Também, o seu prêmio, depende do desempenho na gestão de pessoas (BERNARDI, 2003).

De acordo com Thomas (2010, p. 31),

Muitos líderes que estavam habituados ao comando e controle sentiram que estavam perdendo o controle quando suas empresas passaram para a autogestão do funcionário. Na verdade, a passagem representa uma *mudança* na forma de controle gerencial, em vez de sua *perda*. Mais decisões sobre coisas básicas são assumidas pelos funcionários, porém você, no papel de líder, permanece informado sobre questões de competência de desempenho e de progresso.

O discurso gerencial, por sua vez, assumiu o papel de aliado, para fortalecer a crença no compartilhamento de feedbacks, como uma fonte confiável de autoconhecimento e, portanto, de melhoria do desempenho. Sob esta perspectiva, acentuou-se a valorização do feedback. Este passou a ser percebido como fonte fidedigna para o aperfeiçoamento de políticas de RH e a definição de papéis organizacionais. (SOUZA et al., 2005, p.47).

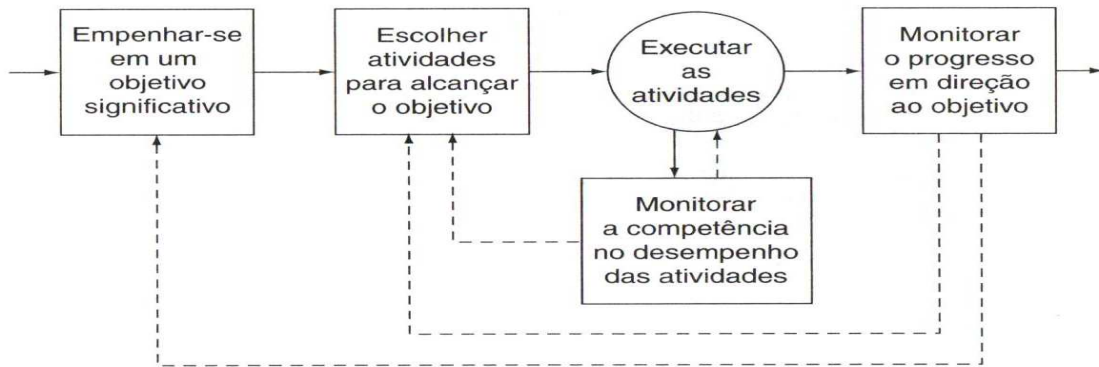
Logo abaixo o diagrama mostra as atividades essenciais da autogestão. O círculo, representa as atividades visíveis, os quadrados, os eventos que direcionam o comportamento para um objetivo, as setas inteiras a sequencia dos acontecimentos. A autogestão tem início quando você se dedica a um objetivo significativo, após escolhe atividades para alcançá-lo e à medida que realiza as atividades, monitora a competência da execução para certificar-se do seu progresso. As linhas pontilhadas são os efeitos de feedback gerando ajustes e aprendizado.

Diagrama de autogestão, Thomas (2010, p.24).

[...] uma importante ferramenta que precisa ser dominada por aqueles que querem gerir sua performance de maneira correta é o feedback. Dar e receber feedback deixou de ser artigo de luxo, algo destinado aos grandes líderes, para se tornar *commoditie*, mas nem por isso menos importante. Hoje em dia, todo e qualquer profissional que queira obter sucesso em sua carreira precisa entender e aplicar as técnicas de feedback eficaz. Ao contrário do que muitos pensam, não é simplesmente um exercício de “falar o que pensa”, ou de “elogiar quando for necessário”. Um bom feedback exige técnica, dedicação e uma boa dose de observação para que ele seja um propulsor de carreiras. (MISSEL, 2012)²

² Documento eletrônico. Disponível em: <<http://s3.amazonaws.com/Towsta/files/46/87-Tend%C3%A4ncias%20em%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2012.

Figura 2 - Diagrama de autogestão



Por Thomas (2010, p. 29),

As atividades envolvidas na avaliação do progresso e no recebimento de feedback de clientes exigem certa disciplina. Isso tira tempo e energia da execução das atividades da tarefa. Há também o custo psicológico de reexaminar suas escolhas, expô-las à avaliação do cliente e, possivelmente, ter de fazer alterações em suas atividades. Mas essa é a única maneira de uma pessoa empenhada se assegurar de que o objetivo está sendo alcançado. Repetindo: é surpreendente comparar esse aspecto da autogestão com o pensamento convencional da era da obediência, que deduziu que “funcionários resistem a mudanças”. Olhando para o passado, a verdade é que, sob a administração de comando e controle, os funcionários geralmente resistiam a mudanças impostas. No novo trabalho, as pessoas envolvidas dão início a mudanças quando seu objetivo está ameaçado ou quando veem uma maneira melhor de alcançá-lo.

Havendo compromisso com um objetivo, tudo faz sentido, tem-se motivo para valorizar mais responsabilidade, fazer escolhas através das tomadas de decisão, garantir-se com todo conhecimento e vontade que estão neste processo, gerando envolvimento real do colaborador que se motiva pelo objetivo e pela liberdade de fazer sua autogestão. O passo seguinte é escolher as atividades que levarão ao sucesso. É claro que para que isso aconteça, os profissionais precisam estar preparados, precisam mostrar competência técnica e comportamental e, ainda é responsabilidade dos gestores, identificar estas capacidades na sua equipe ou buscar novos profissionais capazes de assumir o novo trabalho. O que não é permitido é que tomem tais decisões, porque no “novo trabalho”, a descentralização da tomada de decisão é ponto crucial.

Quando o desempenho está bom, os hábitos são fortalecidos pela satisfação e o comprometimento, aumentando mais ainda o resultado ou, o desempenho. Porém, quando as coisas não estão dando certo, quando os processos não funcionam e é preciso avaliar o que está acontecendo, ter energia e competência para reorganizar e correr atrás do resultado, farão a diferença para uma retomada (THOMAS, 2010).

Contudo, com o “novo trabalho”, é necessário que os colaboradores estejam dispostos a trabalhar com inteligência, com discernimento, assumindo responsabilidades, fazendo seu autogerenciamento, autocontrole, agregando valor ao seu trabalho e não mais, aguardando pelos gerentes, que costumavam tomar as decisões, fazer o que hoje se tornou parte do trabalho e das responsabilidades do novo profissional. Um “novo trabalho” pede um “novo profissional”, é fato que ainda encontramos muitas dificuldades nesta evolução. Ao mesmo tempo em que as empresas estão lentamente evoluindo neste sentido, existe grande resistência dos profissionais que ainda querem permanecer no sistema antigo, onde não tem a responsabilidade de tomar decisões, onde encontram receitas de bolo para desempenharem o seu trabalho. É preciso revolucionar as mentes, revolucionar as atitudes para que o “novo trabalho” possa se consolidar e, todos os benefícios advindos deste novo modelo de trabalhar, para o mercado e para os próprios colaboradores. É preciso que os profissionais enxerguem este futuro, que saiam da zona de conforto e entendam que precisam contribuir, que o sucesso das organizações, o lucro que trará benefício para todos, depende de si mesmos (THOMAS, 2010).

Com as incertezas atuais, o monitoramento torna-se essencial, a checagem precisa ser contínua, garantindo que as atividades estejam sendo cumpridas com informações atuais, que estejam no caminho certo, cumprindo os passos para gerar lucro.

2.1.3 Sentido de Competência

É a satisfação de realizar tarefas habitualmente com qualidade, sucesso e progredindo, tarefas escolhidas por si mesmo. É o prazer de se deleitar com a sensação de competência resultante de uma tarefa bem feita, assim o bom desempenho ao fazer a atividade, ganha valor complementar. Considerando um objetivo significativo, quando se desempenha uma tarefa com competência, acredita-se que por meio desta, o objetivo se concretizará, o que garante à tarefa uma importância maior, complementando ainda mais o sentido de competência. Normalmente quando se desempenham atividades com real competência, há uma tendência de

maior dedicação e empenho, uma concentração que absorve tal atenção, a ponto de não se perceber o tempo passar (THOMAS, 2010).

Uma pessoa durante o dia se depara inúmeras vezes com situações, sejam discussões ou tarefas, que requerem recursos físicos, mentais e emocionais para sua execução. Há cada momento, consciente ou inconscientemente faz-se uma avaliação da situação e dos recursos disponíveis para enfrentá-la, ou seja, questiona-se a capacidade, a energia e a força emocional que se tem para completar a tarefa ou enfrentar o debate, sejam quais forem as dificuldades. Existem muitas evidências de que, a forma como cada pessoa, se sente a respeito de si mesma, e de seu trabalho e, qual é a sua disposição para envolver-se em discussões, valorizando e compartilhando ideias com outros, dependerá do quanto eficaz é, em administrar sua energia e atenção ao trabalho (COOPER, 1997).

Golleman (1995, p. 48)

Muitos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes, que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos, e leem e consideram os sentimentos das outras, levam vantagem em qualquer campo da vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade. As que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

A emoção desperta e motiva, levando ao comprometimento. É o impulso interno essencial para a implementação bem sucedida de qualquer tipo de inteligência ou estratégia. Quando o profissional quer ser bem sucedido, compromete-se emocionalmente, com ou sem apoio dos outros. Na chamada era da informação, uma lista de atributos individuais dão poder e influência aos profissionais, entre os primeiros, pode-se pensar que estão a grande genialidade ou intelecto, no entanto, as principais características para conseguir e manter o poder nas organizações é energia, resistência e vigor (COOPER, 1997).

É importante citar que a análise da competência adequada para a função adequada, é em primeiro lugar, responsabilidade da organização. Ao longo dos anos, difundiu-se de forma ampla e profissional a análise de perfis e o mapeamento do perfil por competências. É possível mapear a área de maior potencial do profissional, suas possíveis reações às situações de tensão e pressão, como utiliza seu tempo, quais suas motivações e competências, principalmente, suas competências mais e menos desenvolvidas, as quais precisam aperfeiçoamento. O desejo por aprender é facilitador do processo de desenvolvimento e percebe-se que as empresas estão atentas e envolvidas com a Gestão das Pessoas. O

diferencial deste mapeamento é a comprovação científica de resultados e a adaptação à realidade das organizações. Pode-se utilizar a própria competência da organização para desenvolvimento e aplicação desta ferramenta, além de ampliar a utilização em vários processos dentro da empresa, como coaching, seleções, contratações, promoções, avaliações individuais ou de equipes. É indispensável promover profissionais preparados para as novas colocações, emocionalmente estáveis, resilientes, competentes, especialistas e ainda com visão estratégica. (D'AMICO, 2012)³.

Por Thomas (2010, p. 44),

A ideia de que o bom desempenho de atividades é intrinsecamente recompensador tornou-se conhecida no final dos anos 1950, quando o psicólogo Robert W. White escreveu um artigo clássico: “Motivation Reconsidered: The Concept of Competence”. Até bebês, observou ele, têm prazer em aprender a dominar habilidades e ficam repetindo tarefas pelo *simples prazer de realiza-las bem*. Essa motivação no sentido de competência, afirmou ele, é parte integrante do ser humano, para nos ajudar a adquirir as habilidades de que precisamos para sobreviver e progredir como espécie. Na década de 1970, Edward Deci começou a publicar pesquisas psicológicas que revelaram como o sentido de competência consegue manter as pessoas envolvidas em anagramas, caça-palavras e outras atividades. Conseguir feedback positivo por fazer algo benfeito geralmente é suficiente para manter as pessoas desempenhando uma atividade – realizando-a pelo simples prazer se se deleitar com o sentido de competência resultante. O poder dessa recompensa é evidente na popularidade universal dos jogos recreativos. Há até uma série de passatempos – como esportes de grande apelo popular e artes cênicas – em que a maior parte da recompensa deriva do prazer que temos em ver *outras* pessoas exibir competência notável.

Alguns elementos básicos para desenvolver o sentido de competência tanto individual quanto para a equipe são: **conhecimento**, deter e obter informações úteis pela experiência ou formação acadêmica, **feedback**, receber e buscar ouvir retorno sobre as atividades realizadas, ou seja, estão sendo realizadas com competência, **reconhecimento de habilidades**, receber reconhecimento e também reconhecer sua própria capacidade, atribuir-se crédito quando é bem sucedido, **desafios**, executar tarefas difíceis mas adequadas a sua capacidade com habilidade, ou seja, saber escolher os desafios, saber dizer não quando necessário, **padrões elevados e não comparativos**, buscar usar altos padrões, bem definidos compatíveis com o profissional e as circunstâncias, não comparativos com outros profissionais. Além destes elementos, abaixo seguem outros influenciadores do sentido de competência (THOMAS, 2010).

³ Documento eletrônico. Disponível em: <<http://s3.amazonaws.com/Towsta/files/46/93-Quem%20promover%20para%20cargos%20de%20lideran%C3%A7a%20-%20Revista%20Amanha.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2012.

2.1.3.1 Construindo um ambiente de cooperação

Um ambiente de cooperação contribui muito para retenção de talentos, inúmeras vezes o que mantém a força das equipes é a união e a amizade que se forma. Para um ambiente onde o companheirismo funcione, bom humor, simpatia, espírito de cooperação, cortesia, respeito mútuo e honestidade precisam ser características fortemente presentes. Manter este clima é mais do que cuidar das pessoas, é também escolher as pessoas certas, ter olhar crítico sobre o processo seletivo, o monitoramento do comportamento e não tolerar comportamentos contrários (THOMAS, 2010).

Para Bernardi (2003, p. 115),

É preciso, em uma palavra, zelar pela qualidade das pessoas como seres humanos, qualquer que seja o lugar que ocupem na hierarquia interna. Indivíduos com falta de caráter, personalidades problemáticas, temperamentos azedos, gente neurastênica, grosseira, ou depressiva, tipos que agredem ou incomodam os colegas, pessoas egoístas, intrigantes ou maldosas, índoles coléricas e violentas, são um fator-chave para estragar a vida de todo mundo ao seu redor. Livrem-se delas por mais eficientes e boas profissionais que sejam.

Cooper complementa (1997, p. 54),

[...] fonte de energia e de diminuição de tensão. De acordo com cientistas, o bom humor pode ser um dos mais significativos comportamentos da mente humana. Pesquisas indicam que o bom humor pode aumentar a produtividade no local de trabalho. Por exemplo, quando nos sentimos entusiasmados ou em um bom estado de espírito, tendemos a ficar mais energizados e abertos emocionalmente, prestativos e generosos com os outros e experimentamos melhoras no processo de trabalho, como na capacidade de discernir, de resolver problemas e de tomar decisões.

Criar conhecimento e cultura para se trabalhar em equipe, não é uma tarefa fácil. Em geral não são desenvolvidas técnicas e práticas suficientes para tal na vida escolar, acadêmica ou mesmo pessoal. Assim, torna-se cada vez mais necessário que se construam, nas organizações, a ideia de que a eficácia não é resultado de um esforço apenas individual, mas sim resultado de ações sinérgicas, com um forte sentido de cooperação. Empresas inovadoras criam dinâmicas, jogos, atividades integrativas constantemente, com o objetivo de aproximar os profissionais e aumentar o sendo colaborativo (SENGE, 2006).

Para promover este clima muitas organizações promovem a integração em festas, clubes, excursões e projetos comunitários. As iniciativas da empresa geram a base da vida social dos colaboradores. Privilegiam-se a contratação de amigos, familiares, indicações são tratadas de forma diferenciada nos processos seletivos. Em determinadas empresas, o espírito

familiar e de união pode ser sentido logo na entrada. Diretores ativos, exemplos de liderança participativa. Mesmo com uma nova filosofia de autogestão, a influência dos gestores é importante, o fluxo livre de informações e boas recomendações substituem a autoridade, a coerção e a imposição que não são contributivas neste formato. A parceria dos relacionamentos deve ser fortalecida, forma-se um time, onde o líder deve ser facilitador, coaching, ferramenta para o resultado. O líder é responsável por desenvolver o autogerenciamento, quando encontrar uma equipe que ainda não esteja pronta e, isso é muito comum (BERNARDI, 2003).

Por Thomas (2010, p. 33),

[...] os funcionários nem sempre estão prontos para ser autogerenciáveis em uma tarefa. Funcionários mais jovens ainda podem estar aprendendo técnicas gerais de autogestão. Algumas pessoas de qualquer idade podem hesitar em se autogerenciar, especialmente se vieram de um ambiente de administração de comando e controle precisem assumir com cautela novas tarefas, enquanto aprendem novas habilidades e adquirem experiência. E outros funcionários que começam a se autogerenciar encontram dificuldades e desanimam.

2.1.3.2 Comunicação e transparência

A comunicação requer atenção e dedicação. Muitas são as consequências quando a comunicação interna não flui corretamente. Diversas versões surgem, boatos e mal entendidos podem gerar dúvidas e insegurança e por fim desmotivação. A comunicação precisa ser tratada de forma profissional, é necessário informar os objetivos da empresa, seus movimentos, decisões acertadas por vezes podem ser consideradas errôneas, injustas, simplesmente pela falta de informação limpa e no momento adequado. A comunicação precisa partir da direção da empresa, com o compromisso de informar a verdade e por inteiro, deve ser aberta, ampla e direta. Podem ser usados diversos canais de comunicação e claro que são importantes, mas a realidade de cada empresa define a escolha dos mesmos, o mais relevante em todo o processo é a mensagem passada, não os meios (BERNARDI, 2003).

De acordo com uma pesquisa realizada pela Project Management Institute Brasil (PMI), 76% das empresas brasileiras têm problemas de comunicação, tendo como consequência o fracasso de muitos projetos. A comunicação interna é um dos pontos mais críticos de uma gestão. A principal ferramenta do líder, a linguagem verbal, nunca está sozinha. Ao se expressar, uma pessoa chama atenção também por outras características: 55% pela linguagem não verbal (gestos, expressões faciais, olhar), 38% pelo tom de voz e 7% pelo conteúdo do discurso. Os brasileiros, em sua

maioria, são emocionais, valorizam o contato pessoal e adoram bater papo. (CLEBSCH, 2012)⁴.

Algumas empresas têm como regra falar sempre a verdade e responder a qualquer questionamento dos colaboradores. Anunciam-se os negócios concretizados, tanto na área comercial quanto na área de produção existe comunicação intensa, inclusive por meio de telões. Existem programas onde a presidência e a diretoria tem um tempo para ouvir e, ou, responder a perguntas pessoalmente, através de e-mail ou por outros meios, o formato respeita a decisão de cada empresa. Também são trabalhadas as metas, em algumas empresas, através de pequenas reuniões diárias, as equipes tratam das metas e planejam o dia. Semanal ou mensalmente realizam-se reuniões com os líderes. Painéis informam as metas de produtividade e indicadores de Recursos Humanos (BERNARDI, 2003).

Quando se desempenham atividades detendo maior competência, tende-se a ter melhor desempenho. Quando as pessoas estão realmente envolvidas com seu trabalho, tendem a apresentar maior concentração, maior dedicação e atingir melhor resultado. Quando o nível de satisfação com outras recompensas intrínsecas é positivo, pode gerar efeitos complementares no desempenho das atividades, que além de serem realizadas com efetividade, usando qualidade e tempo adequados, podem também gerar ideias de inovação e melhoria. A totalidade das recompensas intrínsecas tem grande influência sobre o resultado de um trabalho. Todos os quatro Sentidos tem uma grande conexão entre si e quanto mais equilibrados, melhores serão os resultados para o trabalho (THOMAS, 2010).

2.1.4 Sentido de Progresso

É a sensação de tarefa cumprida, sentir que o trabalho está em evolução, caminhando rumo ao objetivo, ao cumprimento de metas. Ter um objetivo importante pode ser a alavanca para o início do trabalho, mas a energia para a continuidade é influenciada pela sensação de progresso, portanto, o monitoramento precisa ser rigoroso, acompanhar os percentuais atingidos de tempo em tempo, com um cronograma determinado, pode ajudar e muito. Se proponha a desafios, mas não se imponha metas inatingíveis, a frustração não é positiva. A organização deve ser analisada como um todo, não esquecendo que ritmo, velocidade, desenvolvimento e progresso, são sim impulsionadores (THOMAS, 2010).

⁴ Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.lideraonline.com.br/ezines/669-tipos-de-comunicadores>>. Acesso em: 09 set. 2012.

As empresas que criam o futuro são rebeldes. São subversivas. Quebram as regras. Estão cheias de pessoas que ficam do outro lado de uma questão só para provocar um debate. Na verdade, estão provavelmente cheias de pessoas que não se importam se forem enviadas para a sala do diretor de vez em quando. (HAMEL; PRAHALAD apud COOPER, 1997).

Nas grandes equipes os conflitos tornam-se produtivos. O livre fluxo de ideias e sentimentos conflitantes é crucial para o pensamento criativo. Para descobrir novas soluções ninguém deve contar só consigo mesmo. (SENGE, 2005 apud COOPER, 1997).

O ritmo de progresso de uma tarefa também é importante. Jack Welch, ex-CEO da General Electric, falava de maneira vívida da energia que ele e seus funcionários sentiam ao avançar rapidamente nas tarefas de trabalho. “A rapidez”, ele dizia, “é estimulante!”. Repetindo: pense nas palavras que as pessoas usam para descrever seu ritmo de progresso nas tarefas. Se o progresso for rápido, usamos termos como “acelerando”, “prosseguindo muito bem”, ou “andando rápido”. Se for lento, usamos outras frases como: “arrastando-se” ou “avançando muito pouco”. Sinta a diferença no nível de energia entre *arrastando-se* e *prosseguindo muito bem*. (THOMAS, 2010, p. 47).

Assim como nos outros sentidos, temos elementos básicos que são desenvolvedores do Sentido de Progresso na organização. O **clima de colaboração**, contributivo para o sucesso mútuo, **marcos - pontos de referência**, que devem marcar as etapas, pequenas vitórias que levam à realização final, **comemorações**, celebrar as conquistas de forma alegre, vivencial, o **acesso a clientes**, ter interação com o cliente, possibilitando a percepção do resultado do trabalho, **avaliação de melhoria**, avaliar o próprio resultado, medir o progresso. Seguem na sequência outros fatores influenciadores do sentido de progresso (THOMAS, 2010).

A **realização no trabalho** se difunde pelos colegas, fornecedores e clientes que sentem através da satisfação um melhor atendimento, advindo da maior dedicação, existente quando se está realizado com o que se faz (THOMAS, 2010).

O **comprometimento com a organização** mostra-se na recomendação da empresa aos amigos, tanto para a compra de produtos, quanto para se trabalhar. O colaborador transforma-se em um vendedor e recrutador. Na disponibilidade para participar de projetos, no empenho diário com as tarefas da rotina, e também com projetos ou atividades agregadas, na busca de desenvolvimento, tudo precisa ser somado ao dia-a-dia. (THOMAS, 2010)

A **retenção** ocorre com mais facilidade quando o colaborador gosta de trabalhar na empresa, usar as recompensas intrínsecas neste sentido pode ser muito inteligente, fatores como falta de opção, necessidade financeira ou culpa por deixar a organização, não devem ser responsáveis pela retenção do quadro de colaboradores, é preciso tê-los inteiramente, envolvidos com a empresa, suas pessoas e seu trabalho (THOMAS, 2010).

Para finalizar há **redução do estresse** em colaboradores que demonstram alto nível de satisfação com as recompensas intrínsecas. Isso se apresenta com menor absenteísmo, melhor clima dentro da organização, redução de saídas e custos com médicos. Esse fato demonstra e

fortalece a percepção, de que o trabalho de desenvolver recompensas intrínsecas, é uma forma saudável e sustentável de motivação contínua para a organização (THOMAS, 2010).

2.1.4.1 Crescimento profissional

Começamos por entender o que significa crescimento profissional, ele pode ser percebido de diferentes formas, de acordo com o desejo de cada profissional. Fatores considerados básicos, para que o profissional sinta que tem crescimento, é sentir-se realizado, ser bem sucedido na execução das suas tarefas e projetos, ver que suas atividades geram resultado, são iniciadas e concluídas com êxito, tem perspectiva de ascensão na carreira. Precisa-se sentir que melhora como profissional para a empresa e para o mercado de trabalho em geral, notando através do desenvolvimento profissional a crescente habilidade de se autogerenciar, com satisfação em trabalhar. Isto tudo precisa ser prático, real e concreto (THOMAS, 2010).

Salários e benefícios inferiores ao mercado colocam esta percepção à prova. A falta de treinamentos, novos projetos, evolução nos processos e acompanhamento com metas que possam ser vistas como evolutivas, colocam em dúvida as expectativas de crescimento, para esta confiança, estes fatores precisam existir e ser positivos. Mas é importante ter muito cuidado, não acreditar que remuneração e benefícios garantem a sensação de crescimento, é fato que para esta sensação ser duradoura é preciso que o profissional sinta realização, orgulho, reconhecimento e perceba o bom desempenho da organização como um todo. É muito importante mostrar respeito ao trabalho que cabe a cada um, estar clara a importância de seu papel dentro da organização, do cumprimento das suas atividades com eficácia e de seus resultados (BERNARDI, 2003).

Contrastando com tudo isso, Cooper (1997, p. 301) comenta,

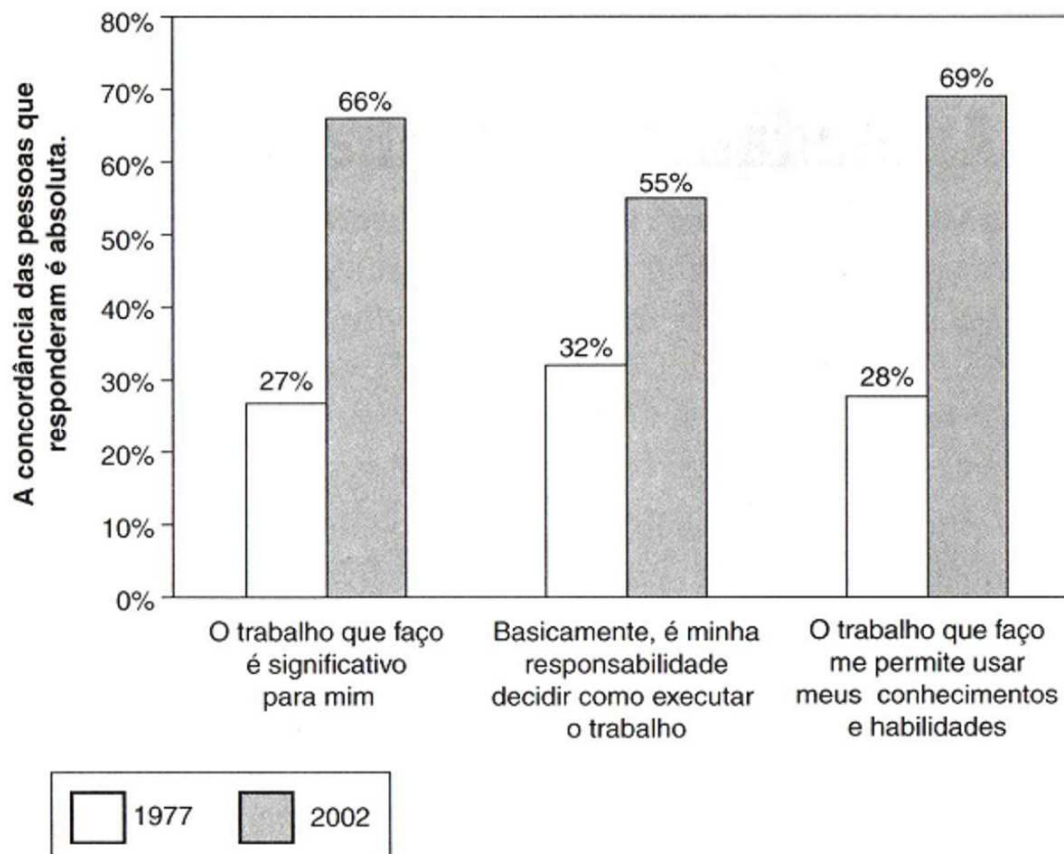
[...] os inteligentes líderes e gerentes de sucesso questionam continuamente muitos dos pressupostos que outros aceitam. E além de questioná-los, esses homens e mulheres não se comportam sempre do mesmo modo quando vão contra o status quo: eles os desafiam, percebendo os riscos e limitações mais profundos e em muitos casos encontram meios de transcendê-lo. Têm coragem de assumir riscos criativos e se permitem e aos outros cometer erros e explorar novos territórios. [...] Eles sabem que o futuro não é algo que a gente espera, é algo que devemos ativamente ajudar a construir. E aqui a inteligência emocional desempenha um papel fundamental.

E Bernardi (2003, p. 34) complementa,

Junto com o orgulho pelas tarefas executadas caminha a consciência de se realizar algo relevante ou útil – seja para empresa em si, seja para os consumidores ou clientes, seja para a sociedade. É importante, assim, que a empresa se esforce para ajudar os funcionários a compreender a relevância e a utilidade do seu trabalho. Igualmente fundamental para realização individual do empregado é a sensação de estar participando ativamente das decisões das metas e dos êxitos da organização. A noção de que seu trabalho não conta, não ajuda ou não faz diferença para a missão da empresa é um jato de água gelada no julgamento que qualquer pessoa faz a respeito de sua própria realização profissional.

No Gráfico abaixo, Thomas (2010, p.6) apresenta o quanto as pessoas consideraram seu trabalho significativo.

Gráfico 5 – Mudanças no trabalho nos Estados Unidos



A clareza na comunicação dos objetivos, aceitando as incertezas inevitáveis nos dias de hoje, garantem parte do desafio e suspense envolvidos no cumprimento das atividades, que quando realizadas com sucesso, trazem satisfação e realização pessoal. Tornar clara a responsabilidade pelo desempenho, desde a organização e limpeza necessárias e facilitadoras do trabalho, como por exemplo, a responsabilidade pela manutenção de programas de qualidade, como o simples 5S's, é de responsabilidade de cada um, não da empresa.

A possibilidade de optar na formatação, nas condições de trabalho e de colocar em prática ideias pessoais é positiva e traz a sensação de que o profissional tem influência nas decisões, o que de fato acontece, e torna-o responsável pelas decisões, fazendo-o sentir-se importante. Sua opinião é relevante e é ouvida na sua empresa, “na sua empresa”, porque é assim que começa a sentir-se perante a empresa (THOMAS, 2010).

A comunicação da visão, missão e valores das empresas hoje é muito usual e orientam para o objetivo comum e para a tomada de decisões. Comprometimento não se delega, mas sim se inspira através de um excelente objetivo, significativo e valioso. Neste sentido, também a admiração que o profissional sente pela empresa, é muito relevante, seu sentimento em relação à empresa será fortalecido pela admiração aos seus produtos, o mercado em que está inserida, seus clientes, suas lideranças, sua organização, sua estrutura e método, seu desempenho em geral.

2.1.4.2 Recompensas materiais

Remuneração e benefícios aparecem entre os primeiros, senão o primeiro fator de retenção de talentos. É crescente a onda de programas de remuneração variável, a perspectiva dada ao funcionário, que se torna o principal responsável pelo que “perceberá” é altamente motivadora. A recompensa precisa ser alcançável, precisa ser atrativa, respeitar certa proporcionalidade com os salários, pequenos valores não são recomendáveis. Deve-se construir o plano de remuneração com base nos anseios dos profissionais, avaliando a estrutura de equipes da empresa, usando lógica e transparência. É preciso remunerar baseado em metas e objetivos e respeitando o cenário financeiro da empresa (BERNARDI, 2003).

A partir da remuneração variável abrem-se perspectivas além do reajuste anual ou da promoção, o profissional passa a ter estímulo contínuo. A remuneração deixa de ser algo estático e arbitrário, passa a ter a dimensão do que cada um se propõe a fazer, através de trabalho e dedicação. Os planos de remuneração variáveis são os mais compatíveis com a teoria da expectativa. Estes planos precisam ser claros, os profissionais precisam entender de forma transparente e simples os ganhos sobre suas ações. As recompensas devem ser percebidas de forma justa, de forma simplista, isto se traduz em experiências, habilidades, capacidades, esforço e outras contribuições. Devem explicar as diferenças de desempenho e remuneração, assim como atribuições de tarefas e outras recompensas, de modo geral. Vincular recompensa a desempenho, também traz a transformação do custo fixo em variável, o que pode ser vantajoso para a empresa (ROBBINS, 2007).

Vocês precisam oferecer um Salário Justo, naturalmente, e Treinamento para aquisição de habilidades, porque há outros empregadores que farão isso se vocês não fizerem. Mas descobri que o segredo do Envolvimento não é dinheiro. Tem mais haver com Sentimento (THOMAS, 2010, p. 35).

Estudos têm sido realizados para uma melhor análise de resultado dos planos de remuneração, de modo geral demonstram a expansão dos planos e a maior adesão por parte das empresas, além de melhoria de desempenho e aumento da satisfação dos profissionais. Mostra-se interessante a possibilidade de que o funcionário possa compartilhar das decisões que o afetam, como fixação dos objetivos de trabalho, escolha do seu pacote de benefícios possivelmente de acordo com seu perfil, soluções de problemas de qualidade e produtividade, ideias para melhoria de rotinas e processos e o que mais for conveniente. Participar destas resoluções pode melhorar seu comprometimento com os objetivos e resultados do negócio, além do aumento da motivação e satisfação (ROBBINS, 2007).

Algumas empresas são agressivas quanto à remuneração, no BankBoston, por exemplo, um executivo pode receber até vinte salários no ano, todos os quatro mil funcionários recebem participação nos lucros e os funcionários de base, recebem no mínimo dois salários a mais no ano. O plano de saúde oferece áreas como psicologia, nutrição, fonoaudiologia, normalmente não cobertas e ainda pode ser estendido a familiares como pai, mãe, sogro e sogra por 30% do custo. Assistência jurídica gratuita, dentre outros benefícios. Muitos são os benefícios a oferecer, o mais importante na escolha destes, é o conforto, a segurança que o funcionário passa a ter, essa tranquilidade retorna para a empresa em resultado. Um profissional com a vida organizada pode ter mais foco no trabalho e, ser muito mais efetivo (BERNARDI, 2003).

2.1.4.3 Confiança na empresa e na liderança

A confiança aqui se refere a sentir-se seguro e confiável em relação às ações tomadas por seus superiores. É imprescindível que as pessoas acreditem que as atividades solicitadas levarão ao acerto. Precisam entender o que e porque estão fazendo de determinada forma, determinada atividade. Sabe-se que decisões erradas ocorrem e que também por vezes é necessário mudar para ter avanço de resultado, nestes casos, a melhor decisão é usar de transparência e explicar o que aconteceu e o porquê da mudança. A maneira mais simples e

certa de viver honradamente no mundo é ser de fato o que aparentamos ser (SÓCRATES apud COOPER, 1997, p. 28).

A confiança é a base pela qual tem início a valorização das diferentes possibilidades criativas, assim como da diversidade de conflitos produtivos entre as pessoas. Quanto maior for o raio de confiança, maiores serão as chances de se ter sucesso em meio às exigências atuais no cotidiano profissional. O aperfeiçoamento desta competência emocional oportuniza o progresso, através da maior fluidez no compartilhamento de ideias e a partir da administração de conflitos. Ainda, é relevante dizer que quando empatia e sentimentos humanos são ignorados estamos ignorando também o ser humano que os experimenta. Esse pode ser um dos motivos da falta de autenticidade, de contribuição, de energia no local de trabalho. Devem-se usar os sentimentos para apoiar os objetivos pessoais relacionados ao trabalho e à visão da empresa, usar da verdade e da confiança, a falsa comunicação não é contributiva. As pessoas devem sentir-se livres para agirem como elas mesmas, criando conexão emocional com as outras e com o propósito central da organização (COOPER, 1997).

Ninguém espera que um líder seja perfeito - apenas verdadeiro e honesto. E assim acontece com os homens e mulheres notáveis que têm a coragem de procurar a si mesmos, de mostrar-se tal como são, de assumir os erros que cometeram, os sonhos que acalentam e aquilo que mais lhes interessa e entusiasmo na evolução de sua vida profissional e pessoal (COOPER, 1997, p. 101).

Nos dias atuais, com total liberdade de informação e conhecimento difundido de formas incontáveis, é preciso ser capazes de criar um ambiente empresarial que incentive os nossos colaboradores a trabalhar com transparência, com confiança, na busca de objetivos, sem medo de errar. O aprendizado que levará a aproximar a realidade da visão pessoal, dos interesses da empresa, também é compromisso da liderança e pode ser desenvolvido a partir de alinhamento, da conexão dos interesses (SENGE, 2005).

Para Bernardi (2003, p. 68),

É importante, também, que o funcionário confie na qualidade de produtos e serviços vendidos pela companhia em que trabalha. Que veja, no dia-a-dia, as coisas serem feitas com eficiência. Que identifique claramente dentro da companhia rapidez na execução das tarefas, cumprimento exato de prazos, capacidade na utilização de tecnologia e empenho real em fazer melhor hoje o que se fazia ontem. Ele tem que trabalhar dentro de um grau saudável de previsibilidade – como confiar em uma empresa que abre cada dia mais uma caixa de surpresas? Deve também acreditar na seriedade das decisões e dos processos. E precisa, enfim, sentir-se apoiado pela estrutura da qual faz parte. O importante é não ser infalível. É transmitir às pessoas a sensação de que existe na empresa uma vontade verdadeira de fazer a coisa certa.

Os níveis hierárquicos foram reduzidos na grande maioria das organizações, as relações se aproximaram e os funcionários são instigados a maior participação, ser independentes e se autogerir. Esta realidade não está mais vinculada a apenas alguns setores, como os de alta tecnologia e ambientes com alto nível de colaboradores e gestão, estende-se a todas as organizações, de todos os tamanhos, que dão a seus colaboradores responsabilidade sobre diversos assuntos e áreas dentro da empresa. Foi-se o tempo em que um profissional era contratado para uma função específica e seguia o procedimento a risca, hoje é preciso pensar, avaliar e tomar decisões, é preciso atitude e iniciativa.

Para Thomas (2010, p. 7),

Em quase todas as organizações, portanto, não é mais uma questão de gerentes intermediários concederem aos funcionários mais alternativas e participação. Muitos níveis de gerência intermediária e posições de supervisão foram eliminados, e as organizações precisam que seus funcionários assumam muitas de suas funções. Não raro, os funcionários ficam em locais diferentes de seus gerentes, o que torna impraticável exercer uma supervisão rigorosa. E, 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.

Contudo, os líderes tem uma presença poderosa quanto à influência que são capazes de desempenhar, essencial neste processo de mudança para um novo modelo de trabalho. Os líderes têm o conhecimento dos detalhes da operação, dos negócios, do “como” fazer e, com energia são capazes de inspirar, de motivar pelo exemplo e conduzir a um bom desempenho, resultado do trabalho em equipe. Um bom líder é capaz de fazer acontecer, convertendo uma ampla visão em tarefas específicas, esta capacidade é fundamental para a execução acontecer. A habilidade em executar com envolvimento e dedicação, auxilia na decisão de quem são as pessoas certas para condução do processo de trabalho, isso não é algo que se consegue de imediato, faz parte o acompanhamento e toda instrução necessária para o desenvolvimento da equipe, com diálogo aberto, sem a necessidade de controle, mas sim de envolvimento e acompanhamento, isso tudo é trabalho do líder.

Para Bossidy e Charam, (2010, p. 7),

O que faz exatamente um líder que está encarregado da tarefa de executar? Como ele consegue evitar ficar preso a detalhes que envolvem a gerência de uma empresa? Há sete comportamentos essenciais que formam o primeiro elemento da execução: Conheça seu pessoal e sua empresa. Insista no realismo. Estabeleça metas e prioridades claras. Conclua o que foi planejado. Recompense quem faz. Amplie as habilidades das pessoas pela orientação. Conheça a si próprio.

O que se espera dos líderes é que de fato conheçam sua organização, que se exponham ouvindo e questionando sobre todo e qualquer ponto importante para a empresa, que aproveitem o conhecimento de seus liderados, que estejam de fato envolvidos com o negócio e todos seus detalhes. Um líder precisa ter firmeza emocional, é preciso enfrentar conflitos, desenvolver comportamentos em si mesmo e nos outros, estabelecer confiança para criticar e receber críticas, para estabelecer melhorias e melhor desempenho, esta postura é essencial (BOSSIDY; CHARAM, 2010).

Desenvolver o sentido de progresso, que proporciona a visão do quanto se evoluiu, é essencial para a experiência no trabalho e na vida, diariamente a evidência de progredir leva pessoas e profissionais adiante, na busca pela finalização de uma tarefa, concretização de um objetivo, pequenas vitórias que energizam o futuro. Para ter efetividade é importante medir o avanço, assim como o sentimento de realização dos funcionários e, garantir formas contínuas de incentivo e motivação.

2.1.5 Diagnóstico de Recompensas

Para que os Sentidos possam tomar forma dentro da organização, criando realmente uma nova cultura, onde um novo modelo de trabalho seja efetivo, é preciso desenvolver alguns meios de acompanhamento. Um sistema de diagnóstico de recompensas pode auxiliar no desenvolvimento da cultura de recompensas intrínsecas dentro da empresa, na identificação do caminho certo a seguir, na decisão quanto às quais recompensas intrínsecas estimular e como estimula-las.

A boa comunicação, com a difusão da visão, missão e valores da empresa pode ser o início, mas de fato, a delegação consciente e acompanhada é a ação que conduzirá ao sucesso de um novo modelo de trabalho. São muitos os fatores que se podem avaliar, como por exemplo, a redução da burocracia, a aproximação pela redução de níveis hierárquicos ou maior liberdade, foco na execução, comemorar o realizado, manter aconselhamento constante, feedback interno e externo, maior contato com clientes, contudo, com o diagnóstico pode-se economizar tempo e dinheiro, trabalhando com ordem de prioridades, atuando no que trará maior resultado, garantirá um processo mais satisfatório. Com a continuidade pode-se evoluir nos fatores ainda não trabalhados que demonstrem real necessidade de desenvolvimento (THOMAS, 2010).

É indicado iniciar o diagnóstico indo além da análise e visão pessoal do líder, que certamente já tem percepções sobre a equipe, quem apresenta problema de envolvimento, quem mostra problema de competência, normalmente isso já é conhecido pela liderança da empresa e pela equipe, porém a dificuldade está estacionada, falta decisão e atitude para resolver.

Para Thomas (2010, p. 59),

Se um ou mais dos profissionais que você gerencia tem um problema de envolvimento, por exemplo, será necessário ir além da opinião de que eles são pouco envolvidos, para descobrir o que está causando problema. Problemas de significado, de escolha, de competência e de progresso diferem muito entre si. Embora dificuldades com qualquer uma das quatro recompensas possam afetar o envolvimento, cada uma necessita de uma solução diferente.

Para avaliar o nível de influência de cada recompensa será necessário escolher uma ferramenta. Atualmente, encontram-se diversos tipos de questionários, um exemplo, é o WEP (*Work Engagement Profile*) que tem este tipo de questionário, inclusive on-line. Também pode ser construída uma ferramenta para a empresa, mas seria importante avaliar junto às lideranças, criar um consenso com a área de Recursos Humanos de quais são as perguntas que de fato são relevantes e mostrarão a realidade da empresa, que sejam fáceis e claras para a equipe, que se faça crítica, pois respostas superficiais não agregam valor e não ajudam na execução do processo. É relevante verificar como aplicar o questionário, muitas vezes é mais indicado que sejam feitas conversas, com total liberdade, onde você poderá detectar com mais detalhamento a importância de cada recompensa. É interessante buscar resultados de outras empresas e fazer um comparativo, entender a situação atual da empresa em relação ao mercado (THOMAS, 2010).

Temos elementos básicos em cada recompensa, já relatados em cada um dos quatro Sentidos, apresentados resumidamente no quadro a seguir. Eles formam o conjunto de condições para dar base e permitir o êxito de cada recompensa. Cada conjunto de elementos serve como critérios, um *check list* para identificação das condições existentes ou não e se precisam de melhoria (THOMAS, 2010).

Figura 3 - Elementos básicos das recompensas intrínsecas

Escolha	Competência
Autoridade delegada - o direito de tomar decisões Confiança - confiança na autogestão dos trabalhadores Segurança - não temer punições por experiências e erros não intencionais Objetivo Claro - compreensão do que se está tentando alcançar Informações - acesso a fontes e fatos relevantes	Conhecimento - estoque adequado de informações úteis proveniente de formação e experiência Feedback - informações sobre como está Reconhecimento de habilidades - atribuição do crédito devido pelo sucesso Desafios - tarefas desafiadoras compatíveis com as habilidades Padrões elevados e não comparativos - padrões rigorosos que não imponham avaliações em escala comparativa
Significado	Progresso
Ambiente sem ceticismo - liberdade de se interessar a fundo Paixões claramente identificadas - noção do que realmente importa Visão empolgante - um quadro nítido do que pode ser alterado Tarefas relevantes - ligação entre trabalho e visão Tarefas completas - responsabilidade por produtos ou serviços identificáveis	Clima de colaboração - colegas de trabalho que se ajudam mutuamente a vencer Marcos - pontos de referência para assinalar etapas de realização Comemorações - ocasiões para festejar a conquista de marcos Acesso a clientes - interação com os beneficiários do trabalho Avaliação de melhoria - um meio de verificar a melhora de desempenho

Fonte: Thomas, 2010, p. 60

Para efetivar com prática o diagnóstico, o desenvolvimento e a manutenção da cultura de recompensas intrínsecas, é necessário mais que um plano de ações, os fatores da figura acima precisam ser abertos e avaliados em relação ao trabalho. Autonomia, fontes de informação, tarefas completas e mecanismos de avaliação e feedback ajudam a permitir que a autogestão ocorra de forma eficaz. Ainda, sabe-se que o comportamento humano é reflexo de suas interpretações, assim, o “como” os colaboradores reagem a cada um dos elementos precisa ser pensado. O “como” reagem, entendem e percebem cada elemento, é o que forma o significado que dão a cada um dos elementos e, por consequência percebem as recompensas intrínsecas como positivas ou não. Por este fato, muitos dos elementos permitem moldar as interpretações em relação ao trabalho, como sendo o mesmo estimulante e gratificante. O líder deverá auxiliar, e mesmo influenciar, o funcionário na formação destas interpretações, é desejável criar uma percepção de entusiasmo, de futuro promissor, de valor para todas estas recompensas (THOMAS, 2010).

Sabemos que mudanças profundas são desafios, por vezes muito difíceis de serem vencidos, inevitavelmente muitas vezes os resquícios do formato comando e controle surgirão para atrapalhar o novo modelo, inclusive trazido pelo próprio colaborador, que poderá sentir-se vulnerável, até incapaz, pois precisa formar a estrutura para efetivar a mudança na sua forma de agir em relação ao novo formato de trabalho. Apesar de todos os benefícios um novo modelo, para os funcionários que trazem a experiência da cultura anterior, a responsabilidade cresceu muito, o pensar é imprescindível e quando as coisas se põem difíceis, certamente barreiras precisarão ser ultrapassadas. O que se busca é maior autogestão e proatividade dos funcionários, é aconselhável conversas contínuas com níveis hierárquicos acima e abaixo, estar aberto a estas conversas, formar interpretação alinhada em todos os níveis da empresa é fator facilitador da evolução. Nesta etapa o papel do líder é de altíssima responsabilidade e influência, avaliar o progresso, trabalhar para o atingimento de metas intermediárias que possam ser comemoradas gerando sentimento positivo e ampliando as recompensas, propiciam um impulso motivacional extra, extremamente bem vindo e necessário durante a construção da cultura (THOMAS, 2010).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O capítulo anterior abordou o referencial teórico que embasou a realidade de um novo modelo de trabalho, a partir das expectativas dos profissionais e das organizações. Apresentou os elementos, também considerados como Sentidos, influenciadores do comportamento profissional e do seu resultado nas organizações. Foram apresentados e corroborados por diversos autores os quatro elementos considerados relevantes para a motivação e o comprometimento dos profissionais com as organizações (THOMAS, 2010).

Neste capítulo, busca-se explicar os procedimentos adotados para investigação do problema de pesquisa e alcance dos objetivos propostos. Desta forma, na sessão seguinte, apresentaram-se algumas questões que nortearam a coleta e análise dos dados.

3.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Procurando facilitar a operacionalização do problema de pesquisa formulado no presente estudo, faz-se necessário obter respostas para as seguintes perguntas da pesquisa:

- a) **é possível identificar os quatro Elementos propostos por Thomas na organização?**
- b) **como se manifestam os quatro Elementos propostos por Thomas na organização?**

3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

3.2.1 Definição Constitutiva

- a) **Sentido de Significado:** é fazer parte de um objetivo importante, algo valioso, onde seu trabalho tem relevância para o sucesso. É estar envolvido tecnicamente e emocionalmente;
- b) **Sentido de Escolha:** é poder escolher fazer as atividades que entender adequadas e a forma de executá-las, que para si mesmo, gerarão maior facilidade na execução. É fazer o lógico para você a fim de realizar o objetivo e ter a sensação de propriedade sobre o trabalho ou uma tarefa;

- c) **Sentido de Competência:** é a satisfação de realizar tarefas habitualmente com qualidade, sucesso e progredindo, tarefas escolhidas por si mesmo. É o prazer de se deleitar com a sensação de competência resultante de uma tarefa bem feita;
- d) **Sentido de Progresso:** é a sensação de tarefa cumprida, sentir que o trabalho está em evolução, caminhando rumo ao objetivo, ao cumprimento de metas.

3.2.2 Definição Operacional

A partir da análise das entrevistas e de seus fatores comportamentais relacionados, como a postura corporal dos entrevistados por ocasião da entrevista, tom de voz, movimentação, expressões, etc., foi possível confeccionar o quadro resumo apresentado abaixo, que serviu de apoio para a construção de uma visão geral do cenário encontrado na organização. Respondendo as perguntas de pesquisa deste trabalho científico, todos os quatro elementos, sugeridos por Thomas (2010), quanto à motivação humana no contexto empresarial, foram evidenciados na organização em estudo. Quanto à manifestação, o Sentido de Significado, foi o único que apresentou alta intensidade, os outros três sentidos, sendo eles o Sentido de Escolha, o Sentido de Competência e o Sentido de Progresso, em sua maioria mostraram-se com baixa intensidade na organização.

Abaixo, no Mapa dos Sentidos, podemos observar como estão os níveis de cada um dos sentidos na organização.

Figura 4 - Quadro Mapa dos Sentidos – quanto aos níveis evidenciados na organização

SENTIDOS EVIDENCIADOS	E1	E2	E3	E4	E5	E6
Sentido de Significado: é fazer parte de um objetivo importante, algo valioso, onde seu trabalho tem relevância para o sucesso. É estar envolvido tecnicamente e emocionalmente.	alta intensidade	média intensidade	alta intensidade	alta intensidade	alta intensidade	alta intensidade

<p>Sentido de Escolha: é poder escolher fazer as atividades que entender adequadas e a forma de executá-las, que para si mesmo, gerarão maior facilidade na execução. É fazer o lógico para você a fim de realizar o objetivo e ter a sensação de propriedade sobre o trabalho ou uma tarefa.</p>	média intensidade	baixa intensidade	média intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade
<p>Sentido de Competência: é a satisfação de realizar tarefas habitualmente com qualidade, sucesso e progredindo, tarefas escolhidas por si mesmo. É o prazer de se deleitar com a sensação de competência resultante de uma tarefa bem feita.</p>	baixa intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade
<p>Sentido de Progresso: é a sensação de tarefa cumprida, sentir que o trabalho está em evolução, caminhando rumo ao objetivo, ao cumprimento de metas.</p>	baixa intensidade	baixa intensidade	média intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade	baixa intensidade

Explora-se abaixo, com maior riqueza de informações a partir das entrevistas realizadas e da fundamentação teórica estudada, cada um dos Sentidos evidenciados.

3.2.2.1 Sentido de Significado

Com relação ao sentido de significado, verificado na organização com alta intensidade, foi relatado por todos os entrevistados que o trabalho em suas vidas é de extrema relevância. O trabalho foi referido como imprescindível, gratificante, gerador de felicidade, resultado, desenvolvimento, aprendizado, evolução, realização, além de, com sentido de desafio, complementar à uma vida harmônica, responsável por motivação, elevação do ego. Pode-se perceber uma forte carga emocional tanto nas descrições, quanto na postura dos profissionais, ao falarem do que sentem em relação ao significado do seu trabalho.

E1: “Não me vejo fora disso, não me vejo sem trabalhar. Ainda que tivesse muito dinheiro, eu trabalharia”.

E2: “O trabalho é importante também em casa, o que aprendo me ajuda a me comunicar melhor com outras pessoas, até ouvir melhor meu marido. O que aprendo na empresa também levo para casa”.

E3: “Muito significado, significa muito pra mim hoje. Não me vejo em casa, me vejo na empresa trabalhando. Esta semana tive enxaqueca e fiquei tão ruim, agoniada por estar em casa, me vejo feliz trabalhando”.

E4: “Tem muito (referindo-se ao significado do trabalho), porque é um desafio. [...] O primeiro desafio foi descobrir como era o trabalho e o que podia melhorar. Está sendo um aprendizado. Como vi que o setor não estava organizado e tendo muitas situações de atraso, é mais gratificante ainda, poder melhorar e colocar em dia é significativo pra mim”.

E5: “Tem significado alto, é o complemento da minha vida pessoal, eu sempre lutei por uma vida mais completa, mais harmônica, acho que para o profissional, por demandar tantas horas trabalhando, precisa ter alto significado, ter um porque de existir, não só de subsistência. Meu trabalho é muito mais do que só ganhar dinheiro para sobreviver. Também significa crescer e ser feliz fazendo o que gosto de fazer, que é trabalhar”.

A seguir, apresentam-se algumas citações que reforçam a evidência do sentido na organização. Podem haver repetições ou semelhanças, em relação ao capítulo de Fundamentação Teórico-Empírica, visto que o objetivo é reforçar e confirmar as evidências desta teoria estudada.

Você sabe que seu trabalho – ou uma parte dele – é especialmente significativo para você quando está feliz com ele (THOMAS, 2010, p. 68). E ainda, Robbins (2007, p.139),

[...] Desafio e envolvimento e até mesmo prazer. Pesquisa do Institute for Circadian Physiology da Harvard Medical School, indica que a atenção do cérebro é despertada por um sentimento de envolvimento apaixonado- isto é, interesse genuíno, em vez de interesse rotineiro - pelo trabalho.

E Thomas complementa com outro fator (2010, p. 38),

Elas não são avaliações desinteressadas e independentes – trazem uma forte carga emocional. Quando as avaliações são positivas, suas cargas emocionais são as recompensas intrínsecas da autogestão – o “combustível” emocional que energiza e fortalece o envolvimento contínuo.

Algumas das mais importantes recompensas do trabalho provêm de motivos transpessoais, como ajudar as pessoas. [...] As pessoas desejam participar de um trabalho significativo – fazer algo que considerem algo valioso e gratificante. O lazer é uma coisa boa em doses moderadas, especialmente após longos períodos de trabalho. Contudo, somente lazer torna-se maçante. As pessoas precisam de tarefas

para organizar seus dias e para ter objetivo – algo importante para envolvê-las. (THOMAS, 2010, p. 50).

3.2.2.2 Sentido de Escolha

No tocante ao sentido de escolha, foi evidenciado, apresentando baixa intensidade. Os relatos dos entrevistados mostram que têm abertura para o processo de escolha, para expor suas ideias, fazer mudanças nas rotinas e escolher caminhos ou abordagens que considerem mais agradáveis e adequados para trabalhar. Contudo, a existência de alguns fatores bloqueadores, tanto por parte da organização, quanto dos colaboradores, podem ser responsáveis pela baixa intensidade do Sentido na organização. Quanto à empresa, fatores como a falta de cultura, metodologia, ferramentas e incentivo à autonomia do funcionário. Quanto a postura dos colaboradores, fatores como passividade, acomodação, dependência, baixo nível de responsabilidade. Todo este cenário torna o número de realizações ou mesmo de profissionais com “atitudes de sentido de escolha”, com baixa presença ou atuação na organização.

Relato das entrevistas com relação aos indicadores de liberdade e autonomia:

E1: “[...] quando inovar, me sinto muito feliz. Nas minhas atividades do dia-a-dia, gosto de inovar, de mudar, sempre trabalhei assim, inclusive em outras empresas, criei processos, eliminei processos. Gosto de surpreender”.

E3: Acho que eu evoluí bastante, [...] tive um crescimento enorme dentro da empresa não só pelo trabalho, mas porque falo, faço, exponho minhas ideias, tudo gerou esse crescimento. Eu tento fazer meu trabalho da forma mais fácil, [...] Tenho liberdade para tomar decisão.

E5: “A liberdade de iniciar um trabalho novo, implantar mudanças e verificar o que essa mudança vai trazer de benefício é muito gratificante. Não tem coisa mais chata do que fazer a mesma coisa todos os dias. Para mim isso perde o significado, se tem algo que tem significado é poder criar, melhorar, inventar, reinventar dentro do trabalho”.

Relato quanto ao indicador de comando controle, que quando se apresenta alto, é indicador de baixo nível de sentido de escolha:

E2: “Acho que é comando controle em todas as áreas, se não for assim, as coisas não acontecem, as pessoas ainda não estão prontas para trabalhar de forma independente”.

E5: “As duas acontecem dentro da empresa. Dependendo do profissional e da área ele até está esperando o controle, nem faz nada sem o comando, aguarda o líder. Outros já estão trabalhando com a liberdade, a busca, o desenvolvimento, com a reinvenção do trabalho. [...] ter um profissional que só espera não é bom, porque a responsabilidade nunca é dele, ele fez o que mandaram. [...] Mas, eles não gostam da lei do comando e obedece, odeiam, mas não vão em busca da liberdade. Ficam ali, esperando que aconteça o comando. De modo geral tem mais comando-controle hoje dentro da empresa”.

E6: “A cultura da empresa influencia nisso porque sempre teve alguém dando as respostas. Por não termos estimulado e em consequência disso temos um perfil de profissionais que não gostam de ter iniciativa, que precisam de uma orientação maior”.

Relato quanto ao indicador responsabilidade, que quando se apresenta baixo, é indicativo de baixo nível de sentido de escolha:

E1: “Não existe preocupação com o todo. Cada um se preocupa só com seu quadrado, o que gera erros, desgaste. Já evoluiu, mas precisa mais, o que se comprova por tantos problemas e erros. Porque, quando estou em um alto nível de responsabilidade, envolvo outros profissionais a minha volta. A responsabilidade é comprometimento. Com mais responsabilidade se consegue um resultado melhor”.

E3: “Têm muitos, que acho que trabalham conforme seu salário, fazendo somente seu horário. Existem pessoas que pensam assim”.

E4: “Muitas pessoas têm grande responsabilidade, mas algumas não estão nem aí. Como as coisas estiverem tá bom, parece que vem só para cumprir horário, e em setores prioritários, que precisam para ter andamento no processo. Falta responsabilidade em algumas questões chaves, algumas pessoas chaves”.

Corroboram-se os dados de pesquisa aqui expostos citando os autores abaixo:

A grande revolução das últimas décadas e a tendência confirmada para o terceiro milênio no mundo empresarial é a gestão e capacitação das pessoas. Hoje, na segunda década do novo milênio, esta tendência já é uma realidade comum nas organizações de todos os portes. É inadmissível que um gestor, por mais técnica que seja a sua área, não saiba lidar com pessoas e estimular o melhor de seu potencial (MISSEL, 2012).

Quando se pode opinar sobre um trabalho a desenvolver, introduzindo alguma diversificação e flexibilidade, as pessoas envolvem-se e tendem a gostar, de fato, de fazê-lo, além de aumentar-se a probabilidade de que novas ideias e associações surjam com chance de realizações proveitosas (GOLEMAN, 1995).

Alguns influenciadores aos elementos, citados por Thomas (2010): ter confiança na capacidade de escolha, tanto do profissional, quanto do gestor, sem ter receio de cometer erros, ter um propósito claro, identificando os objetivos e reconhecendo oportunidades para alcançá-los, ter informações, dados reais e relevantes. Proporcionar liberdade de fazer escolhas e transparência de objetivos, possibilitando escolhas adequadas com a realidade da organização.

Quanto à liberdade de escolha e competência: Para o profissional, o seu discernimento e a sua compreensão serão a chave da sua escolha, seu tempo está a sua disposição e poderá escolher usar como entender mais conveniente para atingir o objetivo. Pode-se agir como adulto, independente e livre (THOMAS, 2010).

Quanto à responsabilidade, é necessário um ambiente disciplinado e livre em equilíbrio. Os direitos da maioria precisam ser respeitados antes dos individuais. Ter entendimento de que liberdade não é deixar de fazer, fazer mal feito ou quando quiser, o que é lógico para bons profissionais que sabem que a manutenção de seus empregos depende dos seus resultados. [...] Com a capacidade de escolha, o resultado positivo ou não, deixa de ser responsabilidade do líder e, passa a exigir maior comprometimento do funcionário (THOMAS, 2010).

Em um novo modelo de trabalho, independência é indispensável. Há necessidade de autonomia, de confiança nos conhecimentos, na capacidade de discernimento para tomada de decisão, da mais simples a mais complexa, que couber ao profissional, dentro da sua área de atuação. A isso, chamamos de autogestão ou autogerenciamento. Então, esse “novo profissional”, poderá se adaptar a um novo modelo de trabalho. As empresas estão lentamente evoluindo neste sentido, mas quanto aos profissionais, que ainda trazem a cultura do comando e controle, existe grande resistência. É preciso mudança de atitude, para que possamos todos aproveitar as vantagens de um modelo de trabalho livre, mas focado em desempenho, responsabilidade e alto resultado (THOMAS, 2010).

[...] para isso, profissionais precisam estar preparados, mostrar competência técnica e comportamental. É responsabilidade dos gestores, identificar as capacidades da equipe ou trazer profissionais capazes. Decisões devem ser descentralizadas, a tomada de decisão não é mais do gestor. Contudo vale afirmar rigorosamente que, com as incertezas atuais, o

monitoramento e a checagem necessitam ser contínuos, garantindo atividades, informações e decisões no caminho da geração de lucro.

3.2.2.3 Sentido de competência

O sentido de competência, evidenciado na organização, teve unanimidade dos entrevistados quanto à percepção de baixa intensidade. Relataram-se baixos níveis de troca de conhecimento, de troca de informação, de um clima de interação e apoio entre a equipe. Também se pode afirmar que o tratamento dado pela empresa, para o desenvolvimento de competências, é percebido somente pela aplicação de treinamentos, que em sua maioria são comportamentais. Por parte dos colaboradores, percebe-se como muito baixa ou nula a busca pelo desenvolvimento de suas competências. Não são referidas formas de tratamento de competências, mapas ou análises de competências. As ações subjetivas, relacionadas como reconhecimentos informais e emocionais são consideradas insuficientes. Além da área comercial, metas ou qualquer tipo de remuneração acessória ou prêmio são inexistentes na organização. Outro fator de tratamento de competência, apresentado como subjetivo e eventual na organização, é o tratamento de erros.

Relato das entrevistas com relação ao indicador troca de conhecimento:

E1: “Não se tem a percepção, de que o que eu sei, eu posso ensinar e vice-versa. Não se tem a cultura de unir os conhecimentos e desenvolver a todos para um trabalho melhor juntos. [...] Não vejo esse foco de aprender, de evoluir no processo juntos, e ter um trabalho melhor. Uma coisa é o que a empresa quer ou espera e outra é o que acontece de fato. Por exemplo, faz-se um treinamento com líderes e estes teriam de passar para a base, às vezes algo pouco, de processo, mas na prática não é passado esse conhecimento”.

E3: “As pessoas não se comunicam, não se entrega com exatidão a tarefa de um para outro. [...] Quanto a ajudar, tem que pedir, têm pessoas que sim, mas têm pessoas que não”.

E5: “A empresa tenta proporcionar alguns momentos, reuniões, treinamentos, mas no dia a dia troca-se pouco conhecimento. A maior parte das horas, que se poderia trocar conhecimento o tempo todo, não se troca, porque se vive um ambiente de apagar incêndio. Nem a própria informação da tarefa é passada como deveria, às vezes fazendo três coisas ao mesmo tempo, que conhecimento, que atenção, você deu para quem? [...] Acho que existe uma zona de conforto, mudanças vão requerer mais de mim, então é melhor deixar assim. [...]

Para isso teremos de preparar estas pessoas, [...] A empresa também entra em uma zona de conforto, a liderança entra em uma zona de conforto”.

Quanto ao desenvolvimento de competências:

E1: “Estamos retomando, [...] O objetivo da empresa é que esses líderes desenvolvam as bases. Mas eu não percebo que os profissionais são receptivos a isso. Mas a empresa continua atuando com treinamentos e reuniões no sentido de melhorar as metas e o comportamental com os líderes, porque eles também têm divergências entre eles. [...] o comercial trabalha [...] mas nas outras áreas pouco é trabalhado ou quase nada”.

E5: “O que é feito mais efetivamente são os treinamentos, [...] Poucos funcionários fazem faculdade ou algo mais. [...] Então a empresa investe em conhecimento para algumas áreas, forte na área comercial, na produção para as lideranças. [...] Mesmo com as lideranças, acho que ainda engatinhamos, trabalhamos comportamento, [...] Vai para sala de treinamento, desenvolve algo, logicamente tem a absorção, mas fica ali, a multiplicação, irradiação, o contágio positivo, a motivação e até mesmo a passagem da informação, não vejo acontecer, não vejo fluidez. Estamos numa esfera de treinar e desenvolver as lideranças, mas estas lideranças não ficam, a empresa não retém, e o líder não trabalha lá na ponta, porque o líder não leva, e estas pessoas não estão tendo acesso a isso tudo. De certa forma, existe uma barreira. Uma coisa é a gestão de pessoas, outra é a questão técnica. Também vejo que as pessoas não vêm pra cá com grande experiência profissional. [...] Acho que a zona de conforto está muito estabelecida. [...] Acho que as pessoas não tem movimento de buscar melhoria, querendo facilitar o processo, resolver as situações. Vejo ações isoladas.”.

E6: “Primeiro observação das pessoas, avaliação do que tem que ser trabalhado e treinamento. [...] Essa observação é para ver se a pessoa está no melhor lugar, quais são as necessidades de competência que tem de ser desenvolvidas, e aí é um processo construtivo que está a recém no começo. [...] Dos profissionais pouco, em minha opinião, muito poucos buscam desenvolvimento”.

Quanto ao indicador de tratamento do erro:

E2: “Eu vejo alguns colegas, indo lá e tentando atacar o problema no início, resolvendo para não voltar a acontecer. Mas são casos pontuais, [...] às vezes se resolve rapidinho e depois vamos ver, mas acaba se esquecendo”.

E5: “Não tem uma atitude estabelecida. Como resolvo os conflitos? Depende de quem vai resolver e quem está envolvido. O RH tem uma postura, a liderança tem outra, não mantem-se uma linearidade. [...] Acho que não achamos a maneira correta de tratar os conflitos [...] Acaba acontecendo boicote, diminuição do resultado produtivo, acaba acontecendo interrupção da informação, comunicação falha gerando controvérsias. [...] Conhecimentos novos e diferentes são importantes, perdemos porque não conseguimos esse aceite. É muito difícil aceitar o novo, aceitar fazer diferente”.

E6: “Formalizado não. A cada momento aparece um problema diferente e aí é resolvido e sempre se pensa o que fazer para não acontecer de novo, mas no outro dia acontece outro um pouco diferente. O mesmo às vezes não se repete, mas acontece um novo. [...] Tem uma linha de pensamento mestre que é para nortear a resolução, que é rapidez, atendimento para o cliente logo. Quando é em relação a conflitos, é apaziguar e fazer com que as pessoas se voltem novamente para o trabalho e tirem a questão pessoal, porque muitas vezes os conflitos são por questões pessoais. Eu acredito que existe uma linha de pensamento. Não existe alinhamento entre as linhas de pensamento das lideranças, mas estamos passando por um momento justamente de desenvolvimento disso”.

Quanto ao indicador de tratamento e reconhecimento da competência:

E1: “Acho que não é tratada. Claro que se alguém faz algo legal, se elogia, agradece, tínhamos o sino, mas que se reduziu muito, não sei se porque não atingem as metas para tocá-lo ou perderam o hábito. Acho que as pessoas esperam algo mais [...]”.

E2: “Não vejo tanto reconhecimento. Acho que às vezes se faz tanto, acho que poderia ter mais reconhecimento”.

E3: “São dados elogios, mas um agradecimento, “um bom trabalho”, isso não é feito. Nem se comemora mais, é tanta correria, tantos pedidos em atraso, acho que não é tratada, não se tem elogios efetivos”.

E5: “É tratada de maneira subjetiva, acho q não tem a força, o valor que ela precisa. Como vou avaliar? Preciso conhecer, saber o que espero, ter claro o que espero daquela pessoa, às vezes acho que queremos mais do que o profissional está preparado, às vezes exigimos menos do que deveria ou precisaria, então acho que ainda é meio confuso, subjetivo. Acho que temos tentativas de reconhecimento, porque hoje, quem é reconhecido? Gostamos do trabalho de alguns, mas efetivamente qual a competência? Não se sabe o que precisa ter e

o que se tem para poder avaliar. Também não sabemos os níveis de desempenho e acabamos não reconhecendo”.

E6: “Reconhecida é. [...] Através do próprio trabalho que se desenvolve com estas pessoas, vai se dando mais responsabilidade, integrando mais, trazendo mais para as decisões, então o reconhecimento é da própria forma de demandar estas pessoas a participarem de decisões que talvez, elas não participavam antes. De um elogio, parabéns, “um bom trabalho”. [...] Promoções são raras. Às vezes, as capacidades que são necessárias, para outras coisas, esta pessoa não têm, ela tem para aquilo que ela está exercendo. Não existe análise de competência”.

A análise da competência adequada, para a função adequada, é responsabilidade, em primeiro lugar, da organização. Atualmente, é vasto e profissional o campo de análise de perfis e do mapeamento do perfil por competências. Mapeia-se as áreas de maior potencial do profissional, suas competências técnicas e emocionais, reações às situações de tensão e pressão, seu direcionamento para resultado e sua forma de atuar nos relacionamentos. São identificadas competências mais e menos desenvolvidas e as quais necessitam aperfeiçoar. Toda análise humana pode apresentar relativa subjetividade, mas o diferencial deste tipo de mapeamento é a comprovação científica de resultados e, a adaptação à realidade das organizações (D’AMICO, 2012).

Para Thomas (2010, p. 56), “[...] as recompensas intrínsecas contribuem para o desempenho, para a realização no trabalho, para o comprometimento com a empresa, para retenção e para redução do estresse.”.

Com o tempo, a competência é ampliada pela participação no trabalho, por meio de experiências e *feedbacks*. Parte deste conhecimento é implícito, porém o restante é explícito, podendo ser expresso e compartilhado. O conhecimento explícito é formado por técnicas, melhores práticas e regras empíricas contributivas para o desempenho competente. Ampliar este conhecimento pode ser uma forma rápida de aumentar a competência. Os colaboradores devem ser treinados e estarem aptos para monitorarem a competência de suas atividades em andamento. Na autogestão, a empresa deve fornecer as ferramentas e informações adequadas, para avaliar o desempenho e as necessidades de melhoria (THOMAS, 2010).

A necessidade natural de reconhecimento não é um desejo superficial e egoísta de ser o centro das atenções; é um desejo legítimo e estranhado de ser considerado valioso quando se oferece algo de valor (THOMAS, 2010. p.136).

Reconhecendo a competência da equipe, valorizando o empenho e as realizações, está se validando e aumentando o sentido de competência. Reforça-se a mensagem de que o trabalho de qualidade é importante, valorizado e observado. Em um novo modelo de trabalho, de autogestão, os padrões de competência deverão ser internalizados, para que os profissionais lutem por estes padrões e sintam-se recompensados por atingi-los. Na construção de uma cultura de competência, estabelecer altos padrões e facilitar o entendimento deles para a equipe, contribui muito. Em algumas empresas, criaram-se histórias que foram contadas e recontadas para novos funcionários, sendo repassadas e tornando-se parte da cultura (THOMAS, 2010).

Quanto a análises e mapeamento de competências e, de desempenho, W. Edwards Deming (apud THOMAS, 2010, p. 139):

[...] apontou os riscos de sistemas de avaliação de empregados, que impõe avaliação de funcionários em escala comparativa ou graduação em curva – o que faz a competência do funcionário típico, ser matematicamente definida como “mediocre”. Afinal de contas, seu objetivo não é ter uma equipe que considere seu trabalho medíocre ou mediano. Ao contrário, o ideal seria ter uma equipe de alto desempenho que se orgulhe de seu trabalho, mas que também entenda que as vagas para promoção e os aumentos salariais por méritos são limitados.

Quando se desempenham atividades detendo maior competência, tende-se a ter melhor desempenho. Quando as pessoas estão realmente envolvidas com seu trabalho, tendem a apresentar maior concentração, maior dedicação e atingir melhor resultado. Quando o nível de satisfação com outras recompensas intrínsecas é positivo, pode gerar efeitos complementares no desempenho das atividades, que além de serem realizadas com efetividade, usando qualidade e tempo adequados, podem também gerar ideias de inovação e melhoria. A totalidade das recompensas intrínsecas tem grande influência sobre o resultado de um trabalho. Todos os quatro sentidos tem uma grande conexão entre si, e quanto mais equilibrados, melhores serão os resultados para o trabalho (THOMAS, 2010).

Com unanimidade, as entrevistas trouxeram a tona, um alto nível de preocupação com este assunto, confirmando e evidenciando o sentido de competência dentro da organização, porém com baixa intensidade, ou seja, quase nada desenvolvido. Há necessidade de estudo e desenvolvimento para formar, construir e fortalecer a cultura deste sentido. A entrevista com o responsável pelo setor de Recursos Humanos reafirma esta dificuldade, considerando que não há tratamento para as competências dentro da organização. Os relatos dos autores corroboram com a importância deste sentido e, como se deve tratá-lo e desenvolvê-lo.

3.2.2.4 Sentido de progresso

O sentido de progresso foi evidenciado na organização com a maioria dos entrevistados demonstrando, através de suas respostas, que se manifesta com baixa intensidade. Pode-se observar que a evolução da organização não ocorreu de forma harmônica, ou melhor, ocorreu de forma desarmônica e oscilante. Apesar de melhorias em estrutura, práticas de qualidade, processos e procedimentos e, relacionamento com e, entre colaboradores, apresentarem relativo progresso. Áreas como relacionamento com clientes e fornecedores, apresentaram baixa evolução e por vezes retrocesso. O sentido de progresso, para o colaborador, está ligado à evolução da organização, onde pode-se perceber, através do avanço das práticas organizacionais, do alcance de metas, da melhoria do clima organizacional - entenda-se relacionamentos interpessoais, comprometimento, responsabilidade e confiança - que o seu trabalho apresentou resultado, gerou evolução e garantiu progresso.

Quanto ao indicador de progresso:

E1: “[...] Quando entro na área de produção hoje, temos poucas pessoas. Quando entrei na empresa, a área de produção era lotada, isso às vezes dá uma sensação de regressão. Houve muita redução de pessoas, mas entendendo a visão da empresa, se você parar para pensar qual é o foco da empresa, o objetivo e como fazer isso acontecer (nosso negócio é a terceirização), consegue-se ver a diferença, e que essa redução é adequada. Quando não se entende, pode-se ficar deprimido, por que parece que a empresa reduziu, mas também houve melhoria em estrutura e processos e, ainda estão se trabalhando os processos”.

E4: “A empresa teve progressos importantes, mas também ela retroagiu. Momentos de oscilação, com progresso e retrocesso. Com as pessoas também, algumas poucas se vê progredir, e têm pessoas que se vê regredir. Não achamos a receita ainda. Progredimos com alguns clientes, colocando um produto de melhor qualidade, mas regredimos em outro, porque o terceiro não é o mesmo, não apresentou boa qualidade. Conseguimos manter um prazo com um cliente que está satisfeito, mas em dez não conseguimos, [...] Mas houve progresso estrutural e comportamental. De procedimentos, regras, que hoje já estão facilitando. Mas ainda, não são suficientes, para ter o progresso que se espera, em vendas e produção. Com clientes e com fornecedores nós involuimos. Com clientes o relacionamento foi afetado de maneira totalmente desfavorável pelos atrasos e problemas de qualidade. [...] Com

fornecedores há um desgaste muito grande. Acho que o nosso setor de compras é deficitário. Estamos nas mãos de poucos fornecedores, sei que têm os maiores, que detém o mercado, mas precisa-se fazer algo. Quanto aos nossos terceiros, de costura, logotipos, não temos um bom relacionamento. [...] Se o fornecedor terceiro não está dentro da mesma sintonia que a nossa empresa, de inovar, de se reinventar, não conseguimos avançar, continuo vendendo o mesmo tecido, o meu fornecedor não tem competência para fazer diferente. O terceiro está ditando meu negócio. Até que ponto isso fará que eu ganhe progresso?”.

E6: “Regrediu em alguns aspectos. Num todo acho que a gente regrediu. Em relação a processos regrediu. Existem processos, mas as práticas não são adequadas a eles. Estamos tendo que retomar, refazer, reorganizar, ensinar de novo. Com cliente a mesma coisa, hoje estamos retomando, buscando clientes novos, porque foi rompido o relacionamento com clientes que eram fiéis, digamos assim. Acho que a gente fez um trabalho de busca de novos fornecedores e de desenvolver fornecedores, melhor. Tá longe de ser meu desejo, mas acho que evoluiu do que era um tempo atrás, tanto compras quanto terceiro, em relação a tratamento, relação, eu acho. Quanto aos funcionários sim, acho que houve evolução”.

Quanto ao indicador de tratamento de metas:

E2: “Acho que a empresa não tem metas, agora que está se implantando números reais, nunca ninguém chegou com um número real, por exemplo, isso é o que tem para ser feito hoje. Já tivemos vários estudos, várias maneiras, mas nunca se deu segmento. Acho que não é largada muita meta para o pessoal. Acho que poderíamos dar um resultado melhor se tivéssemos mais claro. Agora estamos fazendo um novo trabalho, mas ainda não tem programação, o que está distribuído nos setores, isso não é bem visível. Tem uma meta que o comercial bateu, por exemplo, mas o que cada um tem que fazer, não é claro. Eu sei o dia, o que tem que fazer andar dentro do setor. A meta é pouco divulgada nos setores, quando eu não tenho cada um sabendo da sua meta, fica mais difícil. Falta muito trabalhar melhor as metas de forma semanal, distribuído, por setor. Não percebo um tratamento porque não está claro o planejamento, então fica difícil gerar os tratamentos, como comemoração, cobrança e ações para cumprir”.

E5: “[...] Tem diversas metas, mas não realmente alcançáveis. Na produção, também tem, mas também não é real, tenho na minha meta o que ainda não está disponível para fazer. Como posso ter meta do que ainda não posso fazer? Então não é uma meta. Não são claras. [...] No comercial, o ônus hoje do vendedor é o salário, não vendeu, não ganhou e não pode

nem reclamar do seu salário, porque você é que não fez ele. Agora, se você vendeu, você tem uma alta recompensa, que é satisfatória, que é a bonificação. A questão de celebrar, de valorizar, de criar ferramentas emocionais, tinha a comemoração, [...] Hoje não estamos fazendo, acho que estamos perdendo. [...] Na produção e em toda empresa num contexto geral a meta de faturamento começou a ser divulgada talvez há um ano. E o tratamento é, cumpriu, parabéns, não cumpriu, que pena, ou seja, não tem um tratamento. Mas, a meta maior é a de cada setor, o lead(prazo de cada setor) e que na verdade tanto faz, não tem ônus, não tem consequência, só o cliente e a empresa estão pagando. [...] Isso para mim é o maior gargalo da Priority no resultado, não ter metas claras e não ter um tratamento efetivo em cima delas. [...] Então hoje temos metas, mas não tem foco. Da forma como está não é positivo. No financeiro também dá pra ter metas, em tudo podemos ter metas, é só querer”.

Quanto ao indicador de reconhecimento pelo progresso do trabalho:

E1: “Nas bases não vejo. Se eu falar por mim, acho que evoluí, ganhando voto de confiança na entrega de mais responsabilidade, mais tarefas, [...] Ganhei mais autonomia, com novas atividades, com a construção de uma relação de confiança. [...] Com as lideranças acho que tem mais, o desenvolvimento, os treinamentos, alguns já foram promovidos, pois começaram na base, para as lideranças é dada autonomia, não é comando controle e acho que isso é reconhecimento”.

E2: “[...] comemorações, como tem no comercial, um almoço porque bateu a meta, por exemplo, isso não vejo na produção. Vejo pouco reconhecimento, não sei se é pela falta de atingimento. [...] Não vejo reconhecimento pelo desenvolvimento dos profissionais, acho pouco. [...] Na área comercial sim, acho tem bem claro.

E5: “O que a gente sabe muito bem é que dinheiro todo mundo gosta como recompensa. [...] Também todo mundo gostar de celebrar. Quanto tu faz a pessoa vibrar junto com o resultado, tu faz a pessoa festejar, se sentindo parte integrante do resultado, nisso também não estamos bem. Trabalhamos isso no comercial, mas na empresa como um todo não. [...] Para alguns um elogio é importante, para outros não tem valor algum. Precisa-se ter algo a mais. [...] A empresa deveria pensar em surpreender. O surpreender traz uma recompensa muito forte. [...] Essa recompensa traz uma questão mais emocional, pessoal”.

Quanto ao indicador de confiança:

E1: “O funcionário não tem muita confiança na empresa, sinto um pouco arredios, com muitas reclamações, aparentemente desconfiam da empresa. Acho que o nível é baixo de confiança, de modo geral na organização. Nas relações por afinidade existe maior confiança, mas não existe uma ampla interação. Existe um clima amigo, todos se conversam, mas confiança é algo mais forte”.

E2: “Confiança é tudo, é fundamental, no momento que eu desconfiar, vou perder tempo, vou ter que checar se realmente tu fez, vou ter um retrabalho. Tenho que confiar para evoluir, se não, não irá fluir. Para se evoluir é preciso confiança entre as relações. Existe confiança, debatemos isso mesmo no treinamento de sábado, mas precisa ser desenvolvido mais”.

E4: “Confiança é tudo, sem confiança não se chega ao resultado. Precisa ter confiança entre os setores, o máximo possível, todos devem estar no mesmo nível para trabalhar junto e alcançar as metas, não deixar de correr atrás por achar que o outro setor não vai conseguir. A confiança dos funcionários na empresa hoje é baixa, pela redução de funcionários e de vendas, a confiança reduziu [...] sabemos que as coisas podem melhorar e podemos fazer com que mudem esta percepção. Acredito que algumas pessoas não confiam umas nas outras e, que até torcem para que as coisas deem errado, para ver o circo pegar fogo”.

E5: “[...] sem confiança não há construção, inovação, ganhos, resultado, não há nada. [...] Temos grandes problemas de confiança em todos os sentidos. Não confiamos que vai fazer bem, que vai entregar no prazo, então já estou entregando não confiando. Ou a pessoa me diz “não consigo fazer” e eu digo, faça. Então, isto acontece aqui, e acaba gerando conflitos de relacionamento. Quando tu confias no outro, realmente, tu deixas, vai lá e faz. Mas para confiar, é preciso conhecer, conhecer as competências, como essa pessoa é, e, não nos damos tempo pra isso e, acabamos que ninguém confia em ninguém”.

E6: “Para mim é fundamental, não consigo trabalhar com alguém que não confio [...] é importante confiar na empresa, confiar na empresa acaba sendo confiar na palavra do gerente ou do diretor. [...] Nas relações interpessoais, depende de cada relação que as pessoas estabelecem, acredito que algumas têm relação de confiança e outras não. Acho que é abalada cada vez que uma coisa que é falada não é cumprida, acho que acontece e acho que é uma das coisas que tem de ser trabalhada, porque se você abalar a confiança de uma pessoa que trabalha com você, como você vai poder contar com ela? Acho que esse é um trabalho forte, que a gente tem feito, de trabalhar com transparência, quando se trabalha com transparência reduz a desconfiança”.

O desafio para análise e desenvolvimento do sentido de progresso, está em avaliar os resultados certos. Sob o aspecto motivacional, é preciso medir o que é relevante para a empresa e para a equipe. Avaliar os fatores importantes para o alcance dos objetivos das tarefas e do negócio, que possam mostrar o valor agregado dos esforços, não importando o quão fácil ou difícil sejam de avaliar, mas sim se é possível avaliar de maneira convincente, e divulgar de forma destacada (THOMAS, 2010).

Se uma organização permite que o crescimento supere a capacidade de ter as pessoas corretas, nos cargos adequados, isto é um indício de que está a caminho do declínio. O problema não é o crescimento, mas ter gente suficiente para executar o crescimento de forma brilhante. (JIM COLLINS).

Bernardi (2003, p. 33),

Crescimento pessoal dentro de uma organização é algo que pode ser entendido de diversas maneiras e significar coisas diferentes, mas que, no fundo, se define por um tripé de fatores básicos: realização, êxito e ascensão. A estrada começa aqui. É impossível ter qualquer pretensão de ver um bom profissional satisfeito com a empresa se não fica visível para ele que o ambiente de trabalho à sua volta vai permitir que se realize profissionalmente, tendo sucesso na execução de suas tarefas e perspectivas de ascensão na carreira.

Expectativas de desempenho de objetivos e tarefas devem ser traduzidas em metas. Definir objetivos e metas de modo compartilhado entre a liderança e os liderados, estimula o comprometimento da equipe com o desempenho esperado pela organização. Neste aspecto, a postura da demanda gerencial, no delineamento de planos de trabalho, pode ter grande implicação no desempenho. Vale lembrar, que fala-se que um novo modelo de trabalho, que requer um líder aliado às práticas de autogestão. A imposição unilateral e o formato comando controle tem sido provavelmente um dos maiores responsáveis por prejuízos ao comprometimento. A identificação e a construção de indicadores para a verificação do desempenho desejado e, por decorrência, do nível de agregação de valor das contribuições são outra questão crítica. Identificadores de desempenho sinalizam, se as necessidades do cliente estão sendo atendidas, e favorecem a identificação dos fatos que permitem o alcance ou a superação de objetivos e metas, e os que dificultaram ou impediram a transformação de expectativas de desempenho em desempenho obtido (SOUZA et al., 2009).

O comprometimento com os resultados a serem alcançados será ponto alto na estratégia organizacional com um sentido claro de prioridades, de prazos e principalmente de finalização. Outra característica importante será assumir a dianteira, utilizando-se da iniciativa quando há paralisia. Correr os riscos será outro

fator preponderante, oferecendo inclusive auxílio, mesmo quando não solicitado. E o trabalho em equipe assume grau de relevância na integração das necessidades individuais, organizacionais e do mercado. Além disso, criar uma rede para vencer resistências na estrutura interna é essencial, encontrando novas formas de demonstrar as vantagens de dispor de pessoas vindas de outras origens, com maneiras de agir e de trabalhar diferentes, mas que se enquadram no projeto da empresa. (NASCIMENTO, 2007)⁵.

[...] a organização precisa contar com pessoas comprometidas com os desafios vinculados à importância da adoção de novas formas de gerir a organização, a fim de torna-la mais competitiva. (SOUZA et al., 2009, p. 86).

A vantagem econômica para as organizações será atrair, desenvolver e reter as pessoas mais competentes, contudo elas requerem reconhecimento e remuneração diferenciada pelo desempenho apresentado. As organizações deverão trabalhar no sentido de reter os melhores talentos, este será o maior desafio. A preocupação será cuidar das pessoas, adotando uma comunicação clara e objetiva, ficando atento na aquisição de competências e no caráter do colaborador. A capacidade de aprendizado diário será um fator relevante e não podemos deixar de mencionar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (NASCIMENTO, 2007)⁶.

Recompensas desempenham papel fundamental na motivação, porém, por si só, recompensa alguma tem valor, seja financeira ou emocional. Pressupor que as necessidades individuais determinam menor ou maior estímulo quanto a percepção das recompensas, tem feito com que empresas voltadas a efetividade, tenham inovado com propostas de recompensas flexíveis. É possível ao indivíduo, a partir de uma gama de recompensas definidas, decidir pelas recompensas que à ele são mais interessantes e, geradoras de maior estímulo ao desempenho. As mudanças nos modelos e ou sistemas de recompensa, ampliaram possibilidades. Com o tempo, deve-se evoluir para o abandono das formas salariais centradas na hierarquia por tempo de empresa, novas recompensas direcionadas pelo desempenho devem destacar-se ganhando relevância e amplitude, representando uma parcela maior do que a base salarial.

As tendências indicam que o trabalho do milênio será intensificado por mudanças, pela quantidade de dados distribuídos de maneira ampla e rápida. Neste contexto, a inteligência do ser humano será imprescindível para transformar as informações em conhecimento. Poderá se enfrentar ausência de conexão, entre a velocidade de informações, e a capacidade do indivíduo, em lidar e se adaptar aos novos desafios. Acredita-se que o fortalecimento de fatores comportamentais como a comunicação, o comprometimento, a responsabilidade e a confiança, serão chaves para o envolvimento e empenho dos profissionais com a mudança.

⁵ Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/tendencias-nas-organizacoes>>. Acesso em: 09 set. 2012.

⁶ Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/tendencias-nas-organizacoes>>. Acesso em: 09 set. 2012

Fruto de uma pesquisa de mais de dez anos do autor em empresas americanas, seu estudo revelou o alto custo da baixa confiança. Quando a confiança é baixa, as empresas têm custos maiores e a velocidade de suas operações é menor. Quando a confiança é alta, os custos são menores e suas operações ganham velocidade. “Nada é tão rápido quanto a velocidade da confiança. Nada é tão lucrativo quanto a economia da confiança. Nada é tão crucial para uma organização quanto os relacionamentos de confiança”, diz Covey. Outros estudos comprovam sua constatação, recentemente a Watson Wyatt, especializada em indicadores financeiros, revelou que nas empresas que há uma cultura de confiança maior, os resultados para os acionistas são três vezes maiores do que a média. As áreas em que uma organização costuma pagar “Tributos sobre a Desconfiança” são as seguintes: Baixo índice de retenção de clientes, Dificuldade para atrair talentos, Tempo longo para lançamento de produtos, Ciclo longo de venda; Processo moroso para a realização de compras; Tempo gasto em reuniões (agendas escondidas). Custo com treinamentos – se não há relações de confiança o treinamento não é muito bem aproveitado. Não há feedback sincero e portanto os processos não são aperfeiçoados. (MEIRA, 2012)⁷.

O aperfeiçoamento da confiança, como competência emocional, oportuniza o progresso. Ela é necessária principalmente em momentos de incertezas, de grandes mudanças. As empresas precisam preparar seus profissionais para que criem e promovam a confiança uns nos outros, fortalecendo o coletivo, não somente entre a equipe interna, mas também com eventuais terceiros. As interações são fundamentais, as rotinas devem ser, ao máximo previsíveis e, a capacidade de tomar decisões próprias a respeito de suas rotinas de trabalho, uma questão a ser almejada, apoiadas pela maior fluidez no compartilhamento de ideias. A confiança entre os profissionais, de qualquer esfera da organização, é fundamental para tornar as organizações mais competitivas. Empresas que inspiram confiança são mais aptas a atrair e reter talentos, a promover a lealdade, a obter apoio nas metas, a serem mais produtivas, a agregarem maior valor no trabalho, a terem melhor comunicação, a reduzirem conflitos e a terem maior facilidade em sobreviver às crises. Assim, investir na confiança dos colaboradores, produzirá melhores resultados, pois os próprios profissionais almejam isso de maneira constante (DOM STRATEGY PARTNERS, 2010)⁸.

3.2.3 Delineamento da Pesquisa

A palavra “metodologia” deriva de “método”, sendo uma conceituação válida para método “a maneira como se faz alguma coisa”. Se o método é um caminho para chegar a um fim, a metodologia é o “estudo dos métodos”, especialmente dos científicos. Logo, não existe

⁷ Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/entrevistas/como-anda-confianca-na-sua-empresa>>. Acesso em: 09 set. 2012.

⁸ Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/confianca-um-fator-decisivo-para-a-maximizacao-da-performance-nas-empresas/50320/>>. Acesso em: 09 set. 2012.

método perfeito, existem sim métodos mais ou menos eficientes, mais ou menos adequados (CASSARRO, 1995).

Para Gil (2010, p. 1),

Pode-se definir uma pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionado ao problema.

A validação de uma pesquisa acontece por meio do método, do conhecimento científico, portanto compreende primeiramente, duas grandes vertentes de pesquisa, quais sejam:

- a) as pesquisas qualitativas usualmente são utilizadas em estudos focados em entender o comportamento humano individual e em grupos, como sociologia, antropologia, psicologia e outras ciências sociais;
- b) as pesquisas de natureza qualitativa envolvem materiais empíricos como estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções e materiais diversos que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupo (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Justifica-se a escolha da pesquisa qualitativa, quando designada a auxiliar o pesquisador, a compreender pessoas e o contexto cultural e social no qual vivem. Para Kaplan e Maxwel (*apud* MYERS, 1998), o objetivo de compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes, e seu contexto particular e institucional, é amplamente perdido, quando dados textuais são quantificados.

Explicitada a escolha da perspectiva qualitativa, cabe a decisão pelo método mais adequado ao tema em questão. Tendo consciência de que a pesquisa qualitativa serve a diversos métodos, o estudo de caso aparece como oportuno, uma vez que esta estratégia de pesquisa deve ser utilizada quando se procura responder às questões “como” e “por que” em relação a eventos contemporâneos, que o investigador possui pouco ou nenhum controle. O estudo de caso pode ser apresentado sob as formas de estudo de caso único, como nesta pesquisa, ou como estudo de casos múltiplos (YIN, 1994).

Nesta perspectiva, busca-se definir se o estudo de caso será exploratório, explanatório ou descritivo. Justifica-se um estudo de caso exploratório, quando o tema em questão tem sido

pouco estudado, ou a literatura tem apresentado ideias vagas sobre o assunto. O objetivo desse tipo de pesquisa é ampliar o grau de familiaridade com o fenômeno, obtendo informações para a possibilidade de uma investigação futura mais completa (SAMPIERI et al., 1991; YIN, 1994; TRIVIÑOS, 1995). Yin (1994) enfatiza ainda, que a pesquisa exploratória, é adequada para casos onde o objeto de estudo, é um fenômeno observado junto ao contexto da vida real. Ele a considera como a mais adequada, especialmente para a apreciação da complexidade dos fenômenos organizacionais.

Para Gil (2007) a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito, podendo abordar levantamento bibliográfico e entrevistas com experts na situação pesquisada. Normalmente assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Já a pesquisa descritiva, tem como objetivo principal descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo, o questionário e a observação sistemática.

Com relação ao exposto acima, este estudo privilegia os aspectos qualitativos, considerados como indicados quando se lida com um problema pouco conhecido, caracterizando-se, portanto, como do tipo exploratório (GODOY, 1995, p. 63). Usará o estudo de caso, pois “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” (GIL, 2007, p. 54).

No Método do Estudo de Caso, a ênfase está na compreensão baseada em conhecimento tácito, com ligação com a intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente a explanação, baseada no conhecimento proposicional. Assim, quando a explanação ou a busca de um conhecimento proposicional é o objetivo do estudo, o método do estudo de caso pode ser uma desvantagem, mas quando o objetivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem deixa de existir (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Notadamente o Estudo de Caso é utilizado nas áreas de ensino em ciências sociais, como Administração, Direito, Economia entre outros. Pode compreender situações de Estudo de um único caso ou múltiplos casos. Na utilização do método, procura-se estabelecer similaridades entre situações, formando-se uma base para generalização, o que por vezes justifica a generalização de um caso, muito mais do um conjunto de casos (YIN, 2001).

É adequado utilizar um único caso quando se estuda para determinar se as proposições teóricas são corretas, ou quando o caso em estudo é raro, extremo, revelador, ou quando o mesmo proporciona o acesso a informações normalmente indisponíveis.

Para Yin (2001, p. 32-33),

[...] uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Um projeto de pesquisa que utiliza a metodologia de Estudo de Caso envolve três fases distintas (YIN, 2001):

- a) escolha do referencial teórico sobre o qual pretende trabalhar a seleção do caso ou casos com desenvolvimento de protocolos para coleta de dados;
- b) a condução do estudo de caso com a coleta e análise de dados finalizando com relatório do caso;
- c) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada com a interpretação dos resultados.

Yin (2001) afirma que uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Gil (1999) complementa afirmando que além de ser uma das mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, a entrevista é uma forma de interação social, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. As entrevistas podem assumir formas diversas e é comum serem conduzidas de forma espontânea. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes-chave sobre os fatos, quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Ainda complementa (GIL, 1999, p. 119), este tipo de entrevista é o menos estruturado possível e só se distingue da simples conversação, porque tem como objetivo a coleta de dados.

Easterby-Smith (1999) aponta que as entrevistas são métodos adequados para compreender as elaborações, que o entrevistado usa como base para as suas opiniões e crenças, sobre um determinado assunto ou situação e, ainda quando um dos objetivos é desenvolver a compreensão do “mundo” do entrevistado. Um segundo tipo de entrevista, na concepção de Yin (2001), é a focal, feita por um curto período de tempo, uma hora por exemplo. São entrevistas espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas provavelmente, seguindo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso. Para (GIL, 1999, p. 120), a diferença entre este tipo e o anterior é a existência de um tema específico sobre o qual o entrevistado fala livremente.

3.3 TIPOS DE DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os dados utilizados foram primários, coletados através das entrevistas e de observações não participativas. Foram entrevistados seis profissionais, da direção, área comercial, RH e liderança de produção, escolhidos pelos critérios de: cargo ocupado na empresa, disponibilidade de tempo para participar das entrevistas e tempo de empresa.

As entrevistas em profundidade foram aplicadas em agosto de 2012, na sede da empresa e contaram com aproximadamente quarenta minutos a mais curta e uma hora e quarenta minutos a mais longa. Nesta etapa, foram identificados os fatores que os entrevistados consideraram mais relevantes, para as organizações atraírem e manterem profissionais comprometidos e engajados.

Ressalta-se que, de acordo com Richardson (1989, p. 103),

[...] em geral, resulta impossível obter informações de todos os indivíduos, ou elementos que formam parte do que se deseja estudar, seja porque o número de elementos é demasiado grande, os custos mais elevados ou também porque o tempo pode atuar como fator de distorção (...). Essas e outras razões obrigam muitas vezes a trabalhar com uma só parte dos elementos que compõe um grupo.

Assim, considerou-se a amostra suficientemente representativa e o conteúdo das entrevistas efetuadas, satisfatório para o atingimento dos objetivos propostos.

3.4 TRABALHO DE CAMPO

Para o trabalho de campo, Yin (1994) sugere o uso da triangulação, ou seja, o uso de vários métodos de coleta de dados, objetivando evidências múltiplas de validação (p. 91 et seq.). Nesta pesquisa usaram-se duas formas de coleta de dados, abaixo especificados:

- a) **entrevista semi-estruturada, em profundidade (Anexo I):** esta apresentou-se como um dos principais instrumentos da coleta de dados, valorizando a presença do investigador e proporcionando ao entrevistado a liberdade e espontaneidade de suas manifestações. Conforme ressalta Triviños (1995), as entrevistas semi-estruturadas apresentam melhor resultado quando se trabalha com grupos diversos, como neste caso. A escolha foi de comum acordo com os entrevistados e a direção da instituição, totalizando seis pessoas de diversas

lideranças, direção, gerência, coordenação e liderança de produção. Não foram descartadas, a princípio, novas entrevistas, o que dependeria do desenrolar da pesquisa. Todas foram previamente agendadas e gravadas, para posterior transcrição;

b) observações: foram realizadas pela pesquisadora, durante o mês de agosto de 2012, no contexto da empresa, nos setores já citados. Buscou-se observar sistematicamente, o ambiente, em geral, com a finalidade de formar um cenário do contexto da organização e da estrutura da empresa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados via entrevistas e analisados qualitativamente, de forma descritivo-interpretativa. Esta análise é adequada uma vez que se busca a compreensão do fenômeno como um todo, na sua complexidade, considerando todos os pontos de vista como importantes e, portanto, merecedores de serem examinados (GODOY, 1995).

A análise e interpretação dos dados seguiram as seguintes etapas:

1. Entrevistas semiestruturadas em profundidade, gravadas, com seis pessoas, do nível de liderança da organização;
2. Transcrição para o computador das entrevistas⁹;
3. Localização, nas entrevistas, dos indicadores pesquisados referentes às definições operacionais;
4. Descrição e análise das categorias centrais do estudo, tendo como embasamento a fundamentação teórico-empírica adotada para a pesquisa. Para facilitar a visualização e a interpretação dos resultados, foram utilizadas tabelas e transcrições de trechos das entrevistas e dos documentos utilizados no estudo.

⁹ As entrevistas são referidas nesta pesquisa pela letra E, precedida pelo número correspondente. Exemplo: E1 - entrevista 1, ..., E7 - entrevista 7. É feita, também, referência ao cargo que cada entrevistado ocupava na época da coleta de dados.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Para Yin (1989, p. 10), o método do Estudo de Caso é considerado "o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais", talvez por serem insuficientes a precisão, a objetividade e o rigor nas investigações que se utilizam do método. No entanto, as limitações não reduziram o uso extensivo do método na pesquisa social, elaboração de teses e dissertações, sejam em disciplinas tradicionais, seja nas disciplinas com forte orientação prática como a Administração. Uma das possíveis causas para o método ser visto desta forma, segundo Yin (1989), reside em que a afirmação de que este método é o irmão mais fraco dos métodos, pode estar errada, visto que, pela sua utilização pedagógica, seu projeto e suas limitações possam não ser bem conhecidos enquanto método de pesquisa.

O Método do Estudo de Caso "[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado" (GOODE; HATT, 1969, p. 422). De outra forma, Tull (1976, p 323), afirma que "[...] um estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular" e Bonoma (1985, p. 203), coloca que o "[...] estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial".

Mesmo com a consideração de que a metodologia mais adequada para este trabalho foi o Método Estudo de Caso, pode-se observar algumas limitações. Devem ser ponderadas questões temporais, de disponibilidade, de orçamento para extensão do tempo de pesquisa e ainda questões de interpretação e comunicação advindas das entrevistas e das considerações do próprio pesquisador, como preconceito, interpretação diferente dos fatos, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa, que geram análises baseadas em interpretações subjetivas.

É importante comentar que, embora o estudo de caso se desenvolva de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador atenção e cuidado, ainda mais por estar envolvido na investigação. Assim, os argumentos mais comuns, são os riscos de o investigador apresentar falsa certeza em suas conclusões e utilizar-se em demasia de falsas evidências, deixando de verificar a fidedignidade dos dados e análises. Conforme recomendado, foi elaborado um plano de trabalho, para prevenir equívocos subjetivos neste estudo de caso.

4 CONCLUSÃO

No início deste trabalho foram definidos os requisitos para se chegar ao principal objetivo: Verificar até que ponto é possível identificar evidências e formas de manifestação dos quatro elementos sugeridos por Thomas, quanto à motivação humana no contexto empresarial. Para construção das ideias que responderam as perguntas de pesquisa, iniciou-se um longo estudo, garantindo uma boa fundamentação teórica para posterior desenvolvimento do projeto apresentado.

Evoluindo nas etapas deste trabalho de pesquisa, e cumprindo com os objetivos especificados, foram trabalhadas e apresentadas três questões, sendo elas a identificação e descrição dos quatro elementos, a verificação da ocorrência e das suas formas de manifestação na realidade empresarial em estudo.

No ambiente organizacional atual, as exigências pela evolução dos modelos de gestão e modelos de trabalho são cada dia mais imperativas. Não despertar para a necessidade de desenvolvimento de um novo modelo de trabalho, é fechar-se em uma ostra, com o mar revolto do lado de fora, é perder ou deixar de ganhar, tempo, competitividade e resultado. Olhar para nossas empresas, estudar nossos ambientes corporativos e principalmente nossos profissionais é abrir a possibilidade de sobreviver no mundo dos negócios. E se hoje, boa parte do valor das empresas está nas pessoas, iniciar estudando os elementos motivadores capazes de fortalecer os profissionais dentro da organização é peça-chave para sair da subjetividade e iniciar a busca de resultados no que tange a pessoas. Mas não é porque há disposição para o estudo, e é fato que nem sempre há, que este desenvolvimento será fácil tanto para as organizações quanto para os profissionais.

Com o entendimento dos conceitos, avançou-se na pesquisa utilizando-se das metodologias propostas. A partir da geração de informação e análise embasada na teoria estudada, foi evidenciada a presença dos quatro elementos sugeridos por Thomas, na organização em estudo. A forma de manifestação dos elementos apresentou variação, um dos sentidos se manifesta com maior intensidade, porém os outros três estão presentes na organização, mas com baixa intensidade, o que sugere a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento destes conceitos dentro da organização. Apesar das limitações que toda pesquisa pode apresentar, analisando a teoria a partir da argumentação de inúmeros autores e, a prática considerando informações e julgamentos informados pelos profissionais da empresa, ficou clara a necessidade de desenvolvimento e ou aprimoramento dos elementos motivadores.

Como proposta para a empresa, sugere-se um trabalho futuro, onde a organização poderá avaliar cada um dos sentidos e os inúmeros fatores motivacionais influenciadores. O tratamento indicado é utilizar o mapeamento com níveis de intensidade e priorizar o trabalho focando nos fatores possíveis de serem desenvolvidos pela empresa, adequados a sua condição e que sejam os maiores geradores de resultado.

A escolha deste tema, com toda sua amplitude e complexidade, que está sendo altamente discutido nas esferas corporativas e, propõem-se a ser um dos grandes desafios de enfrentamento inadiável pelas organizações que desejam permanecer competitivas, foi de suma importância para a conclusão da formação acadêmica desta pesquisadora. Oportunizou o conhecimento e a análise das práticas mais atuais e relevantes relacionadas à gestão de pessoas, competências, motivação, desempenho, dentre outras da área administrativa. Todo esse conhecimento é essencial na construção de um novo momento, uma nova fase para o trabalho, para as organizações e seus profissionais. Neste momento pode-se ter a certeza do ganho obtido ao considerar o quanto realmente se aprende e se pode aplicar do todo que se estuda.

Sem apego em ideologias, mas com preocupação no processo de melhoria que garante organizações e pessoas “saudáveis”, faz-se necessário entender que o mundo do trabalho vem sofrendo grandes alterações. O conceito do que é trabalho, do seu valor e dos seus propósitos, carece de uma nova significação. A Gestão deverá estar focada na missão, visão, inovação e principalmente na diversidade. Transformar a organização não é possível da noite para o dia, são necessárias dedicação, experimentação, persistência, energia e, principalmente, acreditar no empreendimento. As pessoas envolvidas nos processos de trabalho precisam gostar do que fazem, devem apreciar o trabalho compartilhado e, sobretudo, devem ser capazes de resolver os desafios que se apresentam no cotidiano, administrando conflitos de forma eficaz, aprendendo novas maneiras de desenvolver as suas atividades, direcionando os seus potenciais e talentos a serviço da organização, sempre com responsabilidade e confiança.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, Warren G. *Organizações em Mudança*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERNARDI, Maria Amália. *Melhor Empresa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BOSSIDY, Larry; CHARAM, Ram. *Execução*. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BRUCE, Anne. *Como Motivar sua Equipe*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- CABALLO, Vicente E. *Manual de Avaliação e Treinamento das Habilidades Sociais*. 1. ed. São Paulo: Santos, 2010.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. *Recrutamento e Seleção por Competências*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração Volume 1*. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração Volume 2*. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.
- COOPER, Robert K.; SAWAF, Aiman. *Inteligência Emocional da Empresa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. 36. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.
- DENZIN, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). *Handbook of qualitative research*. 2. ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2000.
- GIL, A. C. *Metodologia do Ensino Superior*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOLDRATT, Eliyahu M.; COX, Jeff. *A Meta: um processo de melhoria contínua*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. 25. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: metodologia científica*. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005.

MISSEL, Simoni; D'AMICO, Claudio. ZH Classificados. Caderno Empregos e Oportunidades. 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Burocracia e Autogestão: a proposta de Proudhon*. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Participação e Co-Gestão: novas formas de administração*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

NASCIMENTO, Eunice Maria. *Tendências nas organizações*. 2007. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/tendencias-nas-organizacoes>>. Acesso em: 02 ago. 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PRODANOV, Cleber Cristiano. *Manual de Metodologia Científica*. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. *Porque as Equipes Não Funcionam*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 11. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. *O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método*. Disponível em:

<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44035/2/revista_v7_n1_jan-abr_2005_6.pdf>.

Acesso em: 02 set. 2012.

SOUZA, Vera Lúcia de et al. *Gestão de Desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

STEINER, Claude; PERRY, Paul. *Educação Emocional*. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

THOMAS, Kenneth W. *A Verdadeira Motivação*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Em virtude no sigilo acordado para realização das entrevistas, a transcrição na íntegra, não acompanha este trabalho.

Quanto a Significado:

1. O seu trabalho tem significado para você? Se sim, qual é?
2. Na sua percepção como você vê o significado do seu trabalho para a Empresa? Para seus liderados? Para os seus colegas? Para os seus clientes? Para a sociedade?
3. O que é para você um tratamento justo nas relações empresa x profissional e, nas relações interpessoais dentro da organização?
4. Na sua percepção, qual nível de acesso nas relações dentro da empresa? Direção, lideranças, equipe.

Quanto a Escolha:

1. Você costuma expor suas ideias, fazer mudanças nas rotinas escolhendo caminhos ou abordagens que considere mais agradáveis e adequados para trabalhar? Se sim, ver suas ideias funcionando foi satisfatório?
2. Para você, que situações mais acontecem aqui na empresa e por quê?
 - a) Situações de comando controle, o profissional é orientado pela liderança a sua forma;
 - b) Situações onde o profissional é independente, porém acompanhamento.
3. Existe feedback em sua empresa?
4. Qual sua percepção sobre o nível de responsabilidade exercida, quanto as suas tarefas, por cada profissional na sua área na empresa?

Quanto a Competência:

1. Em relação à troca de conhecimento, informação e ajuda nas rotinas, como é o clima na organização?
2. Qual o tratamento dado pela empresa e pelos profissionais em relação à necessidade de melhoria nas competências (capacitação e desenvolvimento)?

3. Como são tratadas as resoluções de problemas? Na empresa, no seu setor e em outros setores.
4. Na sua percepção como é tratada e reconhecida a competência na organização?

Quanto ao Progresso:

1. Qual sua percepção em relação à evolução da organização, suas práticas de processos, relacionamentos com clientes, fornecedores e funcionários?
2. Como são tratadas metas e seu cumprimento dentro da organização?
3. Quais reconhecimentos (recompensas), na sua percepção, são importantes para demonstrar o progresso dos profissionais? Quais destes, você percebe nesta organização?
4. Qual a importância da confiança para você? Como percebe a confiança nas relações empresa x funcionário e nas relações interpessoais?