

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Aspectos Motivacionais no comprometimento da
produtividade: Um estudo de caso**

Cristiane de Abreu Mariano dos Santos

TCC-EP-25-2006

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Aspectos Motivacionais no comprometimento da
produtividade: Um estudo de caso**

Cristiane de Abreu Mariano dos Santos

TCC-EP- 25-2006

Relatório Técnico 1 apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.
Orientador(a): Prof.^(a): Maria de Lourdes Santiago Luz

Maringá - Paraná

2006

Cristiane de Abreu Mariano dos Santos

**Aspectos motivacionais no comprometimento da produtividade:
Um estudo de caso**

Este exemplar corresponde à redação final da monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientadora: Prof. MSc. Maria de Lourdes Santiago Luz
Departamento de Informática, CTC

Profª Dra. Márcia Marcondes Altimari Samed
Departamento de Informática, CTC

Maringá, Novembro de 2006

DEDICATÓRIA

Deus, a ti eu só tenho a agradecer pelo que sou,
por não ter me deixado nunca, nos momentos
difíceis e ter permitido que eu chegasse até aqui.

À minha família por ter me incentivado, que apesar
de todas as dificuldades teve paciência e sabedoria
para me guiar, por ter me apoiado e acreditado em
mim, por ser fonte da minha inspiração e razão dos
meus objetivos.

EFÍGRAFE

Não basta ter belos sonhos para realizá-los.
Pois ninguém realiza grandes obras
se não for capaz de sonhar grande.
Podemos mudar os nossos destino se nos
dedicarmos à luta pela realização de nossos
ideais.

É preciso sonhar, mas com a condição de crer
em nosso sonho, de examinar com atenção a
vida real, de confrontar nossa observação com
nosso sonho, de realizar escrupulosamente
nossa fantasia.
Sonhos acreditem neles.

Lenin

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas,
alcançar triunfo e glória, mesmo expondo-se à
derrota, do que formar fila com os pobres de
espírito, que nem sofrem muito, nem gozam
muito, porque vivem nesta penumbra
cinzenta, que não conhecem a vitória nem a
derrota”.

(Franklin Roosevelt)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecer a Deus por sua infinita bondade e amor, que me guiou pelos caminhos da vida e me deu força para eu chegar até aqui, que é meu alicerce para toda vida.

À minha família, meus pais por terem me proporcionado tudo que sei e sou, por terem me apoiado e me incentivado a chegar até aqui. As minhas irmãs que tiveram paciência e muito amor para me entenderem e me apoiarem, por caminharem junto comigo nas maiores dificuldades de nossas vidas, por serem minha maior fonte de força para superar tudo.

A Professora Maria de Lourdes Santiago Luz, por sua Orientação e Supervisão ao longo do desenvolvimento desse trabalho, que soube acolher com humildade e paciência as minhas dúvidas, aconselhando-me e esclarecendo-me sempre que necessário no desenvolvimento deste trabalho.

As minhas grandes amigas Paula Tombini e Cíntia, pela sua fidelidade e companheirismo, que nunca me abandonaram e foram pessoas formidáveis nos momentos difíceis.

Às meus grandes amigos Thiago (Suzinhu), Guilherme (Magrão), Mauricio (Maumau), Camila, Paula Demitto e Andréia, pessoas inesquecíveis, que tiveram paciência e sempre me apoiaram nesses cinco anos.

Em geral a todos os meus amigos que passaram por mim nesses cinco anos é tiveram grande importância Fabiana, Toshi, Anita, João Paulo (Carioca), Rodrigo Hespanhol, Wiltinho, Farias, Roberto, Guto, Galo, Guilherme, Cássio, Diogo (Taba), Jefferson, Juranda, Gaúcho, Willian, Gordão. Enfim a todos aqueles que, direta ou indiretamente não tendo sido aqui nomeados, permitiram de alguma forma a concretização deste trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: A CRONOLOGIA DAS DIFERENTES ABORDAGENS PARA O PROJETO DE TRABALHO.....	6
FIGURA 2 :MODELO DE PROJETO DE TRABALHO “COMPORTAMENTAL TÍPICO.	14
FIGURA 3:HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	20
FIGURA 4 : OPORTUNIDADES PARA A SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES INDIVIDUAIS: COISAS QUE AS PESSOAS PODEM QUERER DE SEU TRABALHO.	22
FIGURA 5: O CONTÍNUO DA NECESSIDADE DE EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO DE ALDERFER.....	24
FIGURA 6: UMA COMPARAÇÃO DAS NECESSIDADES HUMANAS IDENTIFICADAS NAS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW, ALDERFER, HERZBERG E MMcCLELLAND.....	29
FIGURA 7: ELEMENTOS NA TEORIA DA EXPECTATIVA DA MOTIVAÇÃO EXPECTATIVA, MEIO E VALÊNCIA ...	33
FIGURA 8: A RELAÇÃO DE EXPECTATIVA, VALÊNCIA E MEIO PARA A FORÇA.	34
FIGURA 9 : IMPLICAÇÕES GERENCIAIS DA TEORIA DA EXPECTATIVA: COMPREENSÃO E RESPOSTA AOS PONTOS DE VISTA INDIVIDUAIS.....	35
FIGURA 10:A COMPARAÇÃO DA EQUIDADE: A INEQUIDADE PERCEBIDA COMO UM ESTADO DE MOTIVAÇÃO.	38
FIGURA 11: FATORES ESSENCIAIS PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO ATRAVÉS DA TEORIA DAS METAS...	41
FIGURA 12: VALIDAÇÃO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS	42
FIGURA 13: HISTOGRAMA DA PRODUTIVIDADE DAS CÉLULAS DE PRODUÇÃO ANTES DO TRABALHO	45
FIGURA 14:HISTOGRAMA DA PRODUTIVIDADE DAS CÉLULAS DE PRODUÇÃO NO INICIO DO TRABALHO	49
FIGURA 15: HISTOGRAMA DO RESULTADOS DO MÊS DE NOVEMBRO	50
FIGURA 16: HISTOGRAMA DOS RESULTADOS DO MÊS DE DEZEMBRO.....	51
FIGURA 17:RESULTADO DE RESPOSTA AO TRABALHO EM OUTUBRO	52
FIGURA 18: RESULTADO DE RESPOSTA AO TRABALHO EM NOVEMBRO	52
FIGURA 19: RESULTADO DE RESPOSTA AO TRABALHO EM DEZEMBRO.....	53
FIGURA 20: HISTOGRAMA DO DEMONSTRATIVO DO AUMENTO DA PRODUTIVIDADE DURANTE O ESTUDO ...	53
FIGURA 1: LAYOUT INICIO DA IMPLANTAÇÃO.	56
FIGURA 2: BALANCEAMENTO INICIAL DE CARGA ESTABELECIDO AS OPERADORAS	57
FIGURA 3: HISTOGRAMA DE DESEMPENHO DA CÉLULA X NA PRIMEIRA ETAPA	59
FIGURA 4: HISTOGRAMA DE DESEMPENHO DA CÉLULA Y NA PRIMEIRA ETAPA	59
FIGURA 5: HISTOGRAMA DE DESEMPENHO DA CÉLULA Z NA PRIMEIRA ETAPA	60
FIGURA 6: AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NAS CÉLULAS PILOTOS.....	61
FIGURA 7: COMPARATIVO ENTRE OS DOIS LAYOUT.	63
FIGURA 8: BALANCEAMENTO DE MAQUINA APÓS AS TRANSFORMAÇÕES.....	64
FIGURA 9: COMPARATIVO FINAL DA IMPLANTAÇÃO.....	66

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: PRODUTIVIDADE INICIAL	45
TABELA 2: PRODUTIVIDADE NO INICIO DO TRABALHO	48
TABELA 3: PRODUTIVIDADE NO FINAL DO TRABALHO	49
TABELA 4: PRODUTIVIDADE APÓS PERÍODO DO TRABALHO	50
TABELA 5: COMPARATIVO DURANTE O PERÍODO DE ESTUDO	51
TABELA 1: RESULTADO CÉLULAS PILOTOS	58
TABELA 2: RESULTADOS OBTIDOS NAS CÉLULAS PILOTOS E O GERAL DA FÁBRICA	65

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
RESUMO	3
1. INTRODUÇÃO	4
REVISÃO BIBLIOGRAFICA	6
2. Organização do trabalho	6
2.1. Divisão do trabalho	7
2.2. Administração Científica	8
2.3.1. Estudo do Método.....	8
2.3.2. Medida do trabalho e do desempenho.....	9
2.3. Ergonomia	9
2.4. Humanização do projeto do trabalho	11
2.5. Empowerment	14
2.7. Trabalho flexível	17
2.7.1. Tipos de trabalho flexível.....	17
3. TEORIAS MOTIVACIONAIS	19
3.1. Teoria das Necessidades	19
3.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades.....	20
3.1.2. Teoria ERC.....	23
3.1.3. Teoria dos dois fatores.....	25
3.1.4. Teoria das necessidades adquiridas.....	27
3.2. Teoria do Reforço	29
3.2.1. Reforço positivo.....	31
3.2.2. Punição.....	31
3.2.3. A ética do OB Mod.....	31
3.3. Teoria da Expectativa	32
3.4. Teoria da Auto-Eficácia	36
3.5. Teoria da equidade	37
3.6. Teoria da fixação de metas	40
4. ESTUDO DE CASO	43
4.1. Estudo de caso 1	44
4.1.1. Análise atual da empresa.....	44
4.1.2. Treinamento das lideranças.....	46
4.1.3. Estudo das teorias motivacionais.....	46
4.1.4. Aplicação de dinâmicas de grupo.....	47

4.1.5.	Verificação e análise dos resultados obtidos	48
4.2.	Estudo de Caso 2.....	54
4.2.1.	Teoria Motivacional	55
4.2.2.	Implantação do novo método	55
4.2.3.	Transformações no processo	61
4.2.4.	Resultados e discussões	65
5.	CONCLUSÃO.....	67
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXO I.....		70
Dinâmica: “dos problemas”		71
Dinâmica: "Auxílio mútuo"		71
Dinâmica: "Urso de pelúcia"		72

RESUMO

Através do comportamento humano pode-se observar que as pessoas necessitam perseguir um determinado objetivo, durante um certo tempo, podendo ser curto ou longo, porém este não pode ser somente fundamentado nos conhecimentos, habilidades e experiências, este objetivo tem a ver com as necessidades, “garra”, impulso e determinação; ou genericamente falando com o motivo.

As organizações atualmente têm consciência de que o homem é a sua maior riqueza. Levando-se em conta que a insatisfação e a falta de motivação dos profissionais para realizar suas tarefas no ambiente de trabalho consiste em um dos fatores determinantes para a redução da produtividade, este trabalho vem no sentido de esclarecer o significado da organização do trabalho, e isso vem a influenciar na produtividade do grupo, formas de se satisfazer certas necessidades e melhorar a produtividade.

Através das necessidades encontradas e observadas no decorrer dos dias, constatou-se a necessidade da realização de um estudo aprofundado para conseguir detectar quais eram os fatores preponderantes de redução da produtividade. Através desse trabalho pode-se realizar um estudo para conseguir apontar quais são as teorias motivacionais mais importante, e que servem de ponto chave para a realização do trabalho esperado. Desse ponto de vista, o estudo da motivação no trabalho passa fundamentalmente pelo estudo dos comportamentos, conduta e aspectos psicológicos do trabalhador frente às situações de seu trabalho de sua vida pessoal.

A partir do estudo de técnicas de motivação, abordagens, teoria, definiram-se alguns aspectos motivacionais a serem analisados. Aplicou-se praticamente estas teorias em dois estudos, com teorias distintas, porém com a finalidade de atingirem o mesmo objetivo. Os resultados obtidos foram satisfatórios em alguns casos e em outros não, salvo que a motivação depende da vontade e da necessidade que esta pessoa tem e que deseja ser suprida para poder ter um bom desenvolvimento.

Palavras-chaves: Organização, Motivação e Produtividade.

1. INTRODUÇÃO

Quando se pensa no gerenciamento da produção logo se vem a cabeça a tecnologia, as inovações, a competitividade, processos – resumindo, um assunto de natureza completamente técnica, não conseguindo visualizar desta forma a parte humana da organização. Este é um pensamento completamente errôneo, uma vez que o lado humano causa um impacto profundo sobre a eficácia do resultado do trabalho técnico/operacional.

Diante da Era do Conhecimento e o crescente processo de globalização da economia que têm criado impactos na vida das organizações, estão sendo alteradas profundamente as relações entre capital e trabalho, as condições de emprego, de carreira, da manutenção da trabalhabilidade e da produtividade.

O grande desafio das organizações e dos que administram é encontrar alternativas viáveis para mobilizar e estimular a participação e a automotivação e, ao mesmo tempo, oferecer um clima propício para a compatibilização dos objetivos da empresa com os objetivos pessoais e profissionais dos indivíduos.

Uma forma muito importante para tentar atingir essa meta é através da motivação, pois motivação é um processo interno as pessoas, que as orienta a realizar uma ação numa determinada direção, a fim de atingir determinado objetivo, ou seja, ela é o resultado dos desejos, necessidades ou vontades.

No âmbito industrial lideranças vêm buscando, através das teorias motivacionais, formas mais eficazes de se gerenciar seus liderados, alcançando dessa forma suas metas com mais êxito, pois os melhores gerentes têm a consciência de que a “produtividade através de pessoas” é a chave e o ingrediente insubstituível para o sucesso a longo prazo.

Este trabalho será dividido em 4 capítulos onde primeiramente faremos referência a organização do trabalho, em seguida será considerada às aplicações das diversas teorias motivacionais utilizadas pelas lideranças, a fim de alcançar com maior êxito o desenvolvimento do trabalho, obtendo um aumento em relação à produtividade de seus

funcionários através de aspectos motivacionais. Para concluir este trabalho haverá uma aplicação prática pela forma de dois estudos, interagindo a prática com a teoria, no caso através de duas teorias motivacionais diferentes, mas não independentes.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a implantação de um novo sistema de produção através de dois estudos de caso, onde apresentam todas as fases desta implantação até chegar na melhor forma onde se obteve um melhor e mais concreto resultado. Para realizar essa implantação, baseou-se na organização do trabalho reorganizando o layout já existente, utilizando o trabalho em equipes (células), e também em teorias motivacionais para a satisfazer os interesses dos funcionários, fixar metas para atingir o resultado necessário.

REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2. Organização do trabalho

Na realização de um projeto de trabalho o gerenciamento de recursos humanos tem papel fundamental, pois este está diretamente ligado às atividades da administração da produção. O projeto de trabalho tem como função definir a forma pela qual as pessoas agem em relação ao seu trabalho, definir as atividades que cada pessoa deve realizar em relação ao seu grupo, a forma pela qual deve ser realizada.

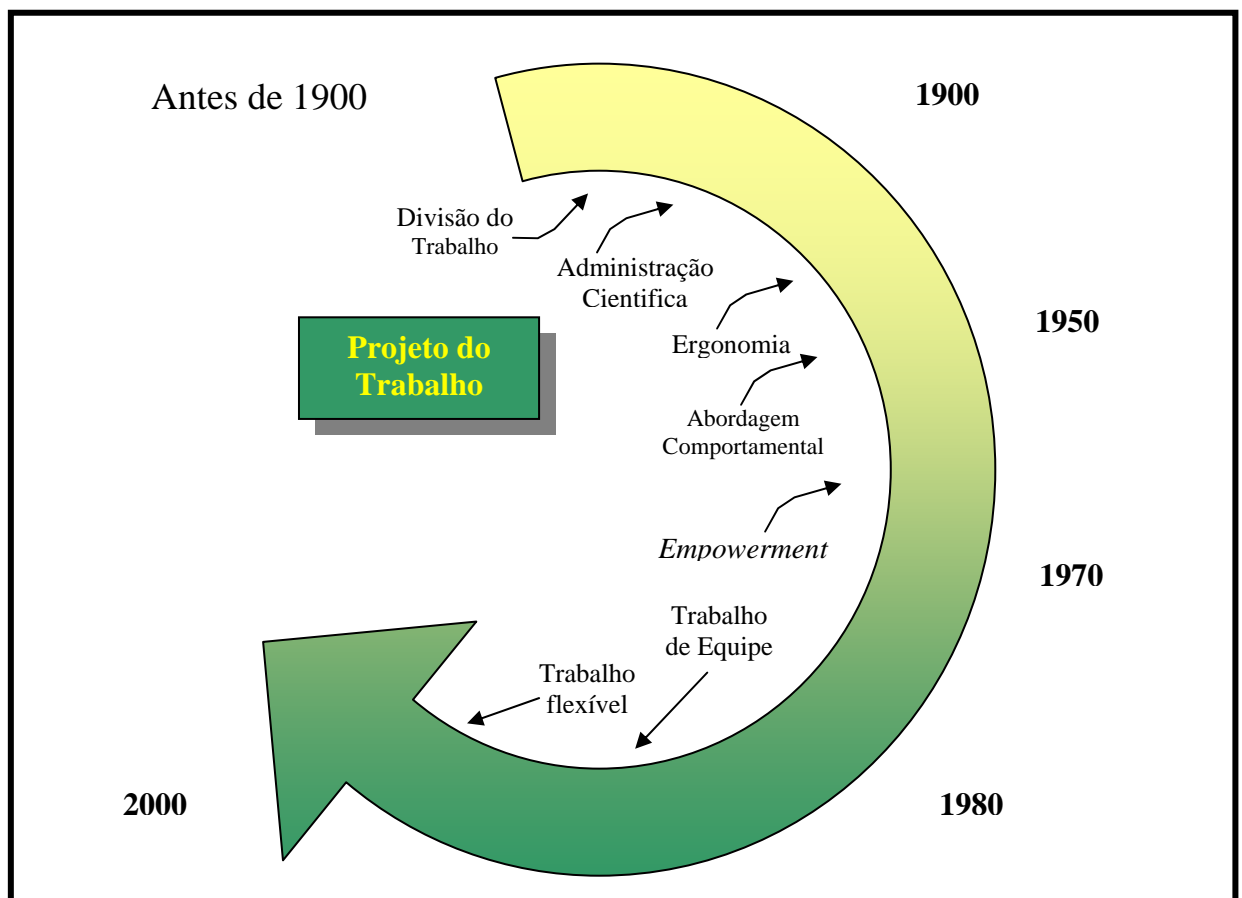


Figura 1: A cronologia das diferentes abordagens para o projeto de trabalho

Fonte: SLACK 1997.

Várias são as abordagens dadas ao projeto de trabalho que foram realizadas ao longo dos anos, a Figura 1 mostra a evolução de cada abordagem, mas deve-se levar em conta que elas não se substituem mutuamente. Todas as abordagens exercem influencia at hoje no projeto de trabalho (SLACK et al., 1997).

2.1. Divisão do trabalho

Segundo Slack et al (1997), uma das etapas do projeto de trabalho é a divisão de trabalho, que é realizada a partir do emprego de duas ou mais pessoas, a qual tem como objetivo dividir o total de tarefas em pequenas partes, onde cada uma dessas partes é designada a ser empenhada por uma só pessoa.

Como todas as questões existem as vantagens e as desvantagens. Estas são:

Vantagens da divisão do trabalho

- Proporcionar um aprendizado mais rápido.
- Tornar o processo de automação mais rápido, isto é pequenas operações podem ser automatizadas.
- Índice de trabalho produtivo reduzido

Desvantagens da divisão do trabalho

- Monotonia
- Dano físico
- Baixa flexibilidade
- Baixa robustez

2.2. Administração Científica

A administração científica, ou melhor, designada administração sistêmica nada mais é do que o estudo do trabalho que diz que todos os aspectos do trabalho devem ser investigados de forma científica, para poder dessa seguinte forma usufruir os melhores métodos para a realização do trabalho.

Através da administração científica pode ser realizada uma padronização do melhor método de trabalho para os operários. Em contrapartida a isto, se desenvolvem operários mais selecionados, treinados e aptos a realizar as tarefas que lhe são pré-estabelecidas.

Duas foram as extensões que emergiram do estudo do trabalho, separadas, porém relacionadas. Uma delas foi o estudo do método e a outra foi a medida do trabalho (SLACK et al., 1997).

2.3.1. Estudo do Método

Segundo Slack et al. (1997), seis são os passos para realizar uma abordagem do estudo do método, estas são:

1. Selecionar o trabalho o qual vai ser realizado e estudado;
2. Coletar todos os dados necessários em relação ao método atual, realizando todas as observações;
3. Fazer uma análise minuciosa dos fatos, levando em conta a seqüência destes;
4. Desenvolver o método, mais apropriado e eficaz para tal processo;
5. Implantar o novo método;
6. Manter o novo método, dando a este todo o suporte necessário para o uso.

2.3.2. Medida do trabalho e do desempenho

É o estudo que tem com o objetivo definir o tempo que uma pessoa qualificada gasta para realizar um determinado processo. Uma pessoa qualificada nada mais é do que o trabalhador o qual possui os atributos físicos, inteligência, habilidades, educação e conhecimentos necessários para desempenhar a tarefa dentro dos padrões pré-estabelecidos de segurança, qualidade e quantidade.

O tempo básico é o tempo necessário para um trabalhador qualificado em um trabalho especificado com um desempenho-padrão realizar sua operação. Este tem como função servir de base para estimativa de tempo na realização de uma atividade mais longa, composta por outras pequenas operações. Para se obter os tempos básicos são necessárias três etapas:

1. Coletar os tempos necessários para a realização da operação;
2. Fazer um ajuste (nivelamento) do tempo obtido;
3. Calcular a média dos tempos básicos para cada operação.

Já o tempo-padrão possui uma diferença do tempo básico, pois este tem incluso a tolerância necessária para a pausa e descanso que são permitidos para o trabalhador. Esta tolerância conta com concessões que são dadas em relação ao tempo de descanso, relaxamento e necessidades pessoais (SLACK et al., 1997).

2.3. Ergonomia

A ergonomia é algumas vezes referida como a “engenharia dos fatores humanos” ou somente “fatores humanos”. Estas têm como fundamento duas idéias:

- A adequação entre as pessoas e o trabalho que elas realizam, quer dizer ou o trabalho tem que se adequar a elas, ou elas tem que se adequar ao trabalho.

- Realizar experimentos coletando dados de projetos de trabalho, e ver como elas reagem a diferentes condições, para enfim encontrar as melhores condições de conforto e desempenho.

A ergonomia vem a calhar no aspecto fisiológico do projeto do trabalho, isto é, a interação entre o corpo humano e o ambiente. Dois aspectos são envolvidos na ergonomia, estes são:

- O primeiro aspecto que serve de confronto são os aspectos físicos do seu local de trabalho, isto é, mesas, cadeiras, escrivaninhas, entre outros.
- Já o segundo aspecto é o relacionado às questões ambientais do local de trabalho, como temperatura, iluminação, ruído, entre outros.

No projeto de trabalho a abordagem que a ergonomia exerce é no sentido de entender quais são as influências que os aspectos relacionados acima exercem e como eles afetam o desempenho, a fadiga, o desgaste e os danos físicos (SLACK et al., 1997).

Slack et al.(1997), diz que os aspectos ergonômicos analisados são:

Aspectos antropométricos: São aspectos relacionados ao tamanho, forma e outras habilidades físicas. A tarefa de um projeto de montagem deveria ser direcionada parcialmente pelo tamanho e pelas forças dos operadores que deveriam fazer o trabalho.

Aspectos Neurológicos: Este esta voltado para os aspectos relacionados a capacidade sensorial (visão, tato, som e até cheiro) de cada pessoa, e como estas são usadas em seus trabalhos.

Aspectos ambientais: Outro aspecto muito importante é o ambiental, pois o ambiente direto no trabalho pode influenciar as formas como ele é realizado. Quando as condições de trabalho são muito quentes ou muito frias, muito claras ou escuras, barulhenta ou excessivamente silenciosas, exercem grande impacto no trabalho.

2.4. Humanização do projeto do trabalho

Já ocorreram épocas em que o trabalho era considerado um “castigo” ou mesmo um mal necessário. Atualmente as fábricas vêm adquirindo um outro perfil, pois após muitos estudos foram realizadas varias mudanças em função do trabalhador como em questão de organização, dos fatores ergonômicos, o bom relacionamento social entre as pessoas do meio. Assim o trabalho deixou de ser considerado um sacrifício e passou a ser considerado uma fonte de satisfação e de auto-realização (IIDA et al., 2003).

Para realizar essas transformações é necessário analisar as diversas fontes de insatisfação dos funcionários, levando em conta o tipo de trabalho que era realizado por eles e agir nelas.

No geral elas podem ser classificadas nas seguintes categorias:

Ambiente físico – Inclui os aspectos do posto de trabalho e as condições físicas (temperatura, ruído,...). Se estes elementos estiverem fora da faixa de tolerância humana, constituem uma fonte de “stress” e insatisfação no trabalho.

Ambiente psicossocial - o ambiente psicossocial abrange aspectos como sentimento de segurança e estima, aspectos intrínsecos do trabalho, relacionamento social com os colegas de trabalho e os benefícios que ele recebe da empresa. Embora esses aspectos não sejam de fácil definição e medida, nem por isso eles deixam de ser menos importantes.

Remuneração – Esta não é a única e nem a maior motivação para o trabalho. Existem pessoas que dão relativamente menor importância ao salário, procurando outras compensações, como segurança e realização profissional. As queixas sobre os salários também ocorrem quando há insatisfação em outras áreas do ambiente físico ou psicossocial que, às vezes, os trabalhadores são incapazes de demonstrar claramente, logo as insatisfações são descarregadas sobre os salários, que podem se transformar em reivindicações objetivas.

Jornada de trabalho – com o avanço tecnológico e o aumento de produtividade, há uma tendência histórica de se reduzir à jornada de trabalho. Esta já chegou a ser de 16 horas por dia, sem descanso semanal e sem férias. Hoje em dia já se adota o sistema de 8 à 9 horas por dia, 5 dias na semana. Mas essa questão é geralmente regulamentada por leis trabalhistas do país, mas além da jornada normal muitas empresas recorrem às horas-extras. Isso é muito comum em empresas que trabalham com produtos sazonal, como ovos de páscoa, confecções de biquíni ou de jaquetas, enfeites de natal. Do ponto de vista ergonômico pode-se dizer que jornadas diárias superiores a 8 ou 9 horas diárias de trabalho são improdutivas. Além disso, há uma correlação direta do volume de horas-extras com problemas como doenças e absenteísmo.

Organização – esta deve buscar novas formas de organização do trabalho dando oportunidade para que as pessoas possam exercitar as suas habilidades, proporcionando um sentimento de auto-realização. As pessoas devem se sentir respeitadas, sem discriminação, e possuir um relacionamento amigável com os seus colegas e superiores.

Depois de observado os vários aspectos que proporcionam um alto índice de insatisfação dos trabalhadores em relação aos trabalhos que eram projetados exclusivamente em cima da divisão do trabalho, da administração científica, ou até mesmo na ergonomia percebeu-se que estes estavam alienando as pessoas, começou-se então a levar em conta as necessidades de auto-estima e desenvolvimento pessoal. Baseado nas teorias motivacionais viu-se a necessidade da abordagem comportamental do projeto do trabalho (IIDA et al., 2003).

Levando em conta que as abordagens anteriores do projeto do trabalho presumiam uma conexão mais ou menos direta entre as características do trabalho e o desempenho das pessoas no trabalho, ocorreu a necessidade da abordagem comportamental adotar um modelo diferente. Presumiu-se uma mudança na realização da motivação pessoal para desempenhar o trabalho. Agora a abordagem do projeto do trabalho envolveria dois estágios: primeiro, explorar como as várias características do trabalho afetam a motivação das pessoas; segundo, explorar como a motivação individual para o trabalho afeta seu desempenho no trabalho. Para se obter então uma maior motivação, resultando num maior desempenho e comprometimento das pessoas, o trabalho deveria:

- Possibilitar que as pessoas se sentissem responsáveis pelo que elas estavam realizando no trabalho;
- Proporcionar ao trabalho tarefas que tivessem um significado a eles, fazendo com que valesse a pena;
- Proporcionar retroalimentação sobre a eficácia do desempenho.

Um modelo que se apóia na abordagem do projeto do trabalho é o de Hackman e Oldham (1975) como é mostrado na Figura 2. Algumas dessas técnicas apresentadas posteriormente são recomendadas para influenciar as características particulares principais do trabalho. Essas características principais tendem a influenciar “estados mentais” positivos em relação ao trabalho.

Na Figura 2 existem algumas técnicas que precisam ser mais explicadas.

- Combinar tarefas que dizem aumentar o número de elementos ou atividades alocados a indivíduos.
- Formar unidades de trabalho naturais quer dizer alocar atividades que possuem uma mesma seqüência.
- Estabelecer relações com clientes significa que o pessoal faz contato com seus consumidores internos diretamente não tendo necessidade de ser por supervisores.
- Carregamento vertical significa incluir atividades indiretas (manutenção, programação e gerenciamento geral) em tarefas realizadas pelos indivíduos.

Hackman e Oldham também indicaram como essas técnicas de projeto do trabalho conformam as características principais do trabalho resultante, e como as características principais influenciam os “estados mentais” das pessoas que fazem o trabalho. Altos níveis de todos esses estados mentais, considera-se, influenciam positivamente o desempenho das

peças em seus trabalhos em termos de suas motivações, qualidade de trabalho, satisfação com o trabalho, rotatividade e absteísmo.

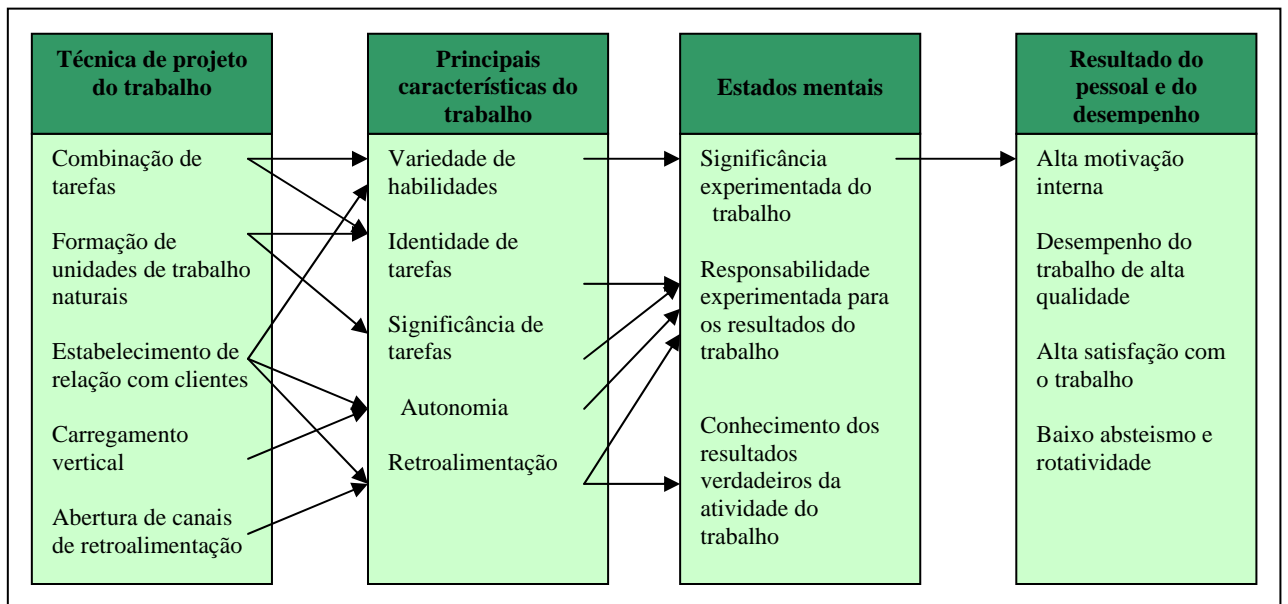


Figura 2 :Modelo de projeto de trabalho “comportamental típico.

Fonte: SLACK 1997.

No Capítulo 3 há um estudo mais minucioso da importância e da aplicação das teorias motivacionais em relação aos trabalhadores. E a influência que elas podem exercer em relação à produtividade.

2.5. *Empowerment*

Segundo Slack et al.(1997), *empowerment* significa dar ao pessoal a autoridade para realizar mudanças no trabalho em si, assim como na forma dele ser desempenhado. Isso pode ser aplicado de diferentes formas como:

- *Envolvimento de sugestão* não é realmente *empowerment* em sua forma verdadeira, mas “dá poder” ao pessoal para contribuir com suas sugestões sobre como a operação pode ser melhorada.
- *Envolvimento do trabalho* vai muito mais longe e dá poder ao pessoal de reprojeter seus trabalhos.

- *Alto envolvimento* significa incluir todo o pessoal na direção estratégica e desempenho de toda a organização.

Os benefícios do *empowerment* são geralmente vistos como incluindo o seguinte:

- Resposta mais rápida as necessidades dos consumidores;
- Resposta mais rápida as insatisfações dos consumidores;
- Empregados sentem-se melhores a respeito de seus empregos;
- Empregados interagem com os clientes com maior entusiasmo;
- Empregados podem ser uma útil fonte de serviço;
- Promove propaganda boca a boca e retenção de clientes.

Porém existem alguns custos associados ao *empowerment*, como:

- Maior seleção e custos de treinamento;
- Treinamento mais lento e inconsistente;
- Violação da igualdade quanto ao serviço e conseqüente percepção de justiça;
- Traições e decisões ruins de funcionários.

2.6. Trabalho em equipe

Um desenvolvimento de projeto de trabalho que é associado ao conceito de *empowerment* é a organização do trabalho baseada em equipes de trabalho.

Normalmente a equipe tem a função de ter controle sobre as ações realizadas pelo grupo como: distribuição de trabalho entre os membros da equipe, programação do trabalho, medida de qualidade e melhoria, e às vezes até mesmo seleção do pessoal.

A maioria dos trabalhos tem como base a equipe, uma vez que o conceito de trabalho é mais prescritivo e assume um conjunto de responsabilidades e objetivos. Alguns exemplos de equipes mais comuns são:

Equipe de melhoria da qualidade: são geralmente formadas por indivíduos de uma área particular, que tem como objetivo resolver problemas, ou melhorar processos em sua áreas imediatas de trabalho.

Equipe força-tarefa: indivíduos de áreas diferentes da empresa se juntam para resolver um problema específico, elas duram durante o período da tarefa.

Existem também aquelas equipes que possuem um dispositivo organizacional, no sentido de compensar algumas mudanças organizacionais, como a mudança na horizontalização da estrutura organizacional. As equipes que são capazes de tomar decisões de forma autônoma possuem clara vantagem nessas circunstâncias (SLACK et al., 1997).

Os benefícios do trabalho de equipe podem ser resumidos como:

- Aumento da produtividade por meio de maior motivação e flexibilidade;
- Aumento de qualidade, encorajando inovação;
- Aumento de satisfação ao permitir que indivíduos contribuam mais eficazmente;
- Implementação de mudanças tecnológicas no ambiente de trabalho, uma vez que as equipes estão dispostas a compartilhar os desafios que as mudanças trazem.

2.7. Trabalho flexível

Com as inovações e as mudanças tecnológicas ocorridas, muitas foram as mudanças ocorridas. Enquanto antes uma pessoa possuía uma única profissão e permanecia envolvida a esta por toda a vida, hoje as carreiras podem mudar até mais de uma vez. Esta é mais uma característica da flexibilidade exigida pela dinâmica do trabalho (SLACK et al., 1997).

2.7.1. Tipos de trabalho flexível

Segundo Slack et al.(1997), na visão da produção três aspectos do trabalho são considerados significativos:

- I. *Flexibilidade de habilidades*: a força do trabalho flexível pode-se adaptar a muitas tarefas, isso é uma grande vantagem, pois estes podem ser empregados em qualquer atividade cuja demanda esteja alta naquele determinado período.

Uma outra tendência da flexibilidade da habilidade na visão da administração da produção é em relação à filosofia *just-in-time*, que tem como fundamento a idéia de pouco estoque. Sobre essas circunstâncias os funcionários podem ser designados para vários setores do processo

O resultado de tal flexibilidade tem maior ênfase que se é dada em relação a treinamentos, aprendizagem e gestão do conhecimento.

- II. *Flexibilidade de tempo*: algumas pessoas desejam trabalhar somente algumas horas por dia para conseguir conciliar com outros compromissos (família). Porém, o empregador necessita de funcionários o tempo todo, no caso pode-se utilizar da flexibilidade de habilidades para permitir a transferência de funcionários para locais com maior demanda.

- III. *Flexibilidade de localização – teletrabalho*: os países desenvolvidos são responsáveis por em média 70 a 80% desses tipos de empregos. O resultado desse

número é que houve um aumento nos empregos que são “específicos de certa localização”, este nada mais é do que um emprego que não necessita ser realizado em uma determinada posição. Com a percepção desse fato surgiu o teletrabalho, também conhecido por locais de trabalho alternativo, trabalho flexível, trabalho em casa.

No entanto, nem todos que tem a oportunidade do teletrabalho têm o desejo de possuírem a mesma desvinculação do local de trabalho. Os professores Davenport e Pearlson (1998) identificaram 5 estágios de formas de trabalho:

- *Telecomunicação ocasional* - é o mais comum, são pessoas que possuem um escritório fixo, mas que ocasionalmente trabalham em casa;
- *“Hotelaria”* – são para pessoas que não param no escritório, então elas somente reservam um pequeno espaço, às vezes nem fixo para trabalhar;
- *Trabalho em casa* – não possuem escritório, a maior parte do trabalho é feito pela internet e telefone;
- *Mobilidade total* – não possuem escritório e nem trabalham em casa, dependem totalmente da tecnologia móvel.

3. TEORIAS MOTIVACIONAIS

Depois da abordagem sobre projeto de trabalho, onde se levou em conta aspectos e teorias que ao longo dos anos foram desenvolvidas para realizar a organização do trabalho, na intenção de visar o bem estar do trabalhador, e o aumento da produtividade deste. Neste capítulo será abordado o fator motivação.

A motivação é uma das causadoras de grande impacto e influencia na vida das pessoas, tanto no aspecto negativo quanto no positivo, impulsionando as pessoas na realização de suas tarefas.

Nos tópicos a seguir são apresentadas teorias motivacionais estudadas.

3.1. Teoria das Necessidades

Segundo Schermerhorn (1996), necessidades são desejos fisiológicos ou psicológicos não satisfeitos. Embora cada uma das teorias seguintes discuta um conjunto de necessidades ligeiramente diferente, todas concordam que as necessidades causam tensões que influenciam as atitudes e comportamentos. Os bons gerentes estabelecem condições nas quais as pessoas podem satisfazer necessidades importantes através de seu trabalho e nos seus cenários de trabalho. Os bons gerentes também tomam providências para eliminar coisas que podem bloquear ou interferir na satisfação de importantes necessidades.

Já Spector (2005), diz que as teorias sobre as necessidades foram bastantes populares, mas recentemente os pesquisadores de psicologia organizacional têm dirigido sua atenção para teorias de orientação mais cognitiva, como as de fixação de metas e da auto-eficácia. Talvez a principal razão para a diminuição do interesse pelas teorias de necessidade é que as pesquisas a respeito não conseguiram encontrar relações seguras da necessidade com o desempenho no trabalho. Contudo, as teorias da necessidade têm contribuído para a nossa compreensão da motivação para o trabalho ao mostrar como as recompensas que as pessoas esperam dele podem variar.

3.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades Maslow (1943) afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. A Figura 3 apresenta a hierarquia das necessidades do nível mais baixo, referente às necessidades físicas, ao mais alto, que diz respeito às necessidades psicológicas.

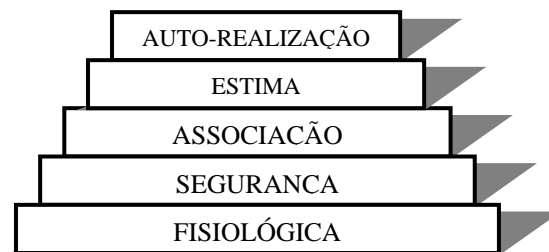


Figura 3: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: SPECTOR 2005

Já o Quadro 1 faz referência às necessidades de Maslow e uma correlação entre as necessidades básicas e qual a intenção de atingir a cada um desses níveis, quais os objetivos que estes têm a função de atingir.

Segundo Schermerhorn (1996), dois princípios são fundamentais para a teoria de Maslow sobre como essas necessidades afetam o comportamento humano:

- O *princípio do déficit* sustenta que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. As pessoas agem de modo a satisfazer necessidades em carência - isto é, necessidades para quais exista um “déficit”.
- O *princípio da progressão* sustenta que uma necessidade de um nível só é ativada quando a necessidade do outro nível imediatamente mais baixa está satisfeita.

Quadro 1: Necessidades de Maslow

MANIFESTAÇÃO	NECESSIDADE DE
Êxito, inovação, criação, autodesenvolvimento, trabalho interessante.	Auto-realização
Ser útil, importante, autoridade, independência, identidade (status), competência, reconhecimento, confiança.	Estima
Necessidade de aceitação, assistência, orientação, condição de trabalho.	Afeto
Oportunidade, futuro, segurança no trabalho, política, normas, organização, condição de trabalho.	Segurança
Prêmios, benefícios, exigências no trabalho, salário.	Fisiológicas

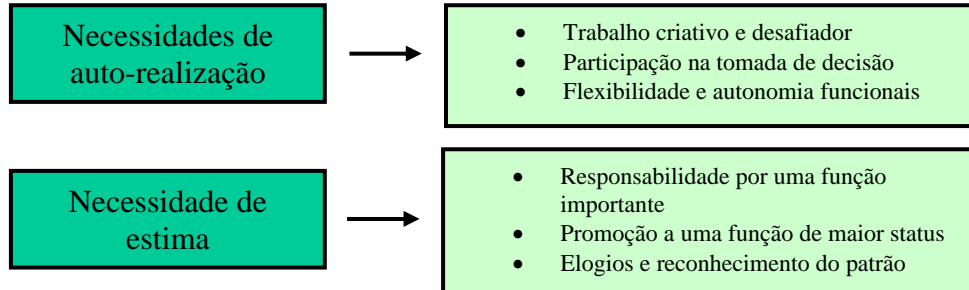
Fonte: Barçante (1994)

A teoria de Maslow aconselha os gerentes a reconhecer que necessidades em carência podem influenciar negativamente atitudes e comportamentos. Por isso mesmo, criar oportunidades para a satisfação de necessidades pode ter conseqüências motivadoras positivas, a Figura 4 dá alguns exemplos de como os gerentes podem usar as idéias de Maslow para melhor atender as necessidades de seus subordinados. As necessidades de ordem mais alta, as de auto-realização, são atendidas por recompensas intrínsecas; as de necessidade de estima são atendidas tanto por recompensas intrínsecas como extrínsecas. As necessidades de ordem mais baixa são atendidas somente com recompensas de ordem extrínsecas.

Vários autores analisam a teoria de Maslow, e concluem que todas as necessidades encontram-se presentes, mas uma delas receberá ênfase em um dado momento. Concluindo-se que: a satisfação de uma necessidade dá lugar a outras, latentes, propostas a aflorar.

O que satisfaz as necessidades

de ordem mais alta?



O que satisfaz as necessidades

de ordem mais baixa?

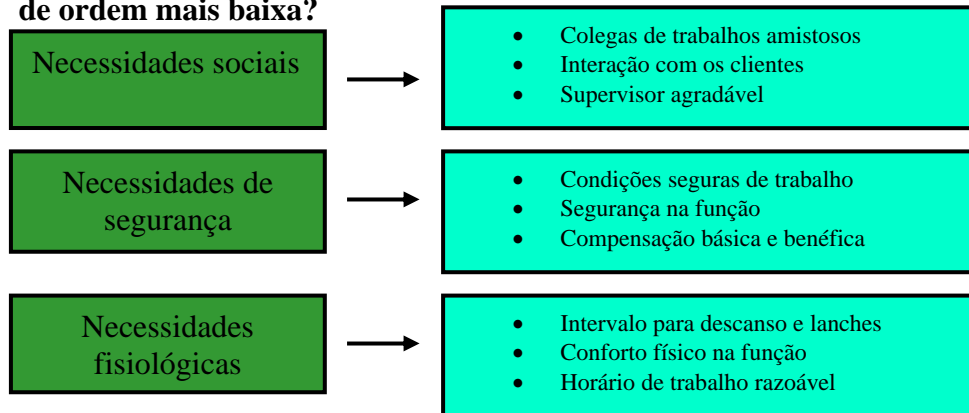


Figura 4 : Oportunidades para a satisfação de necessidades individuais: coisas que as pessoas podem querer de seu trabalho.

Fonte: SPECTOR 2005.

Fiorelli et al.(2003) conclui que, através da simples observação do cotidiano, as necessidades imediatas não obedecem, sempre, à seqüência proposta na hierarquia de Maslow. O ser humano apresenta extraordinária propensão a opor-se às mais simpáticas teorias, conforme sugerem os casos seguintes:

- Para satisfazer a ideais (auto-realização), as pessoas abdicam da satisfação de necessidades de categorias inferiores. Desses ideais elas extraem a energia para lutar – até sacrificando a própria vida e a de seus seguidores;
- Pessoas de extraordinária capacidade de realização abandonam carreiras brilhantes em troca de consideração e afeto: estacionam em nível intermediário na hierarquia de Maslow, recusando-se a solidão b;

- Indivíduos suportam privações de toda ordem para preservar seus grupos de amigos, movidos por forças poderosas de origem emocional – às vezes com sérios prejuízos físicos e psíquicos;
- Pais de família sacrificam-se para obter estabilidade no lar ou no emprego, muitas vezes suportando privações e sofrimentos;
- Artistas suportam necessidades notáveis, na busca da auto-realização que a arte proporciona-lhes.

Verifica-se nessas “inversões da hierarquia”, a presença de fatores ligados ao indivíduo, ao grupo familiar, ao momento histórico, à sociedade.

As pesquisas sobre a teoria da hierarquia das necessidades nunca foram muito conclusivas. Percebeu-se que pelo menos parte da dificuldade está no fato de que as afirmações de Maslow sobre a teoria são relativamente vagas, dificultando a elaboração de bons testes sobre ela. Apesar da falta de sustentação empírica, a teoria da hierarquia das necessidades tem tido um impacto positivo nas organizações. Ela continua a ser ensinada aos atuais e futuros gerentes, ajudando a focar a atenção na importância de se satisfazer às necessidades dos funcionários no trabalho (SPECTOR et al., 2005).

3.1.2. Teoria ERC

A teoria ERC – existência, relacionamento e crescimento (ou teoria ERG, de *existence, relatedness, growth*) -, de Alderfer, foi uma tentativa de corrigir algumas das deficiências na hierarquia das necessidades de Maslow. Nesta teoria, existem três, em vez de cinco níveis de necessidades que são organizadas em contínuo, e não em hierarquia. A sua idéia básica é de que as pessoas podem se mover para trás e para frente de uma categoria de necessidade para outra, e que a não satisfação de necessidades em uma categoria pode afetar as necessidades em uma outra (SPECTOR et al., 2005).

As três necessidades estão demonstradas na Figura 5. A primeira das necessidades é a *de existência* – a que envolve objetos materiais, bem como aqueles relativos aos desejos físicos e as necessidades básicas de sobrevivência como água e comida, este faz referência ao desejo de bem-estar psicológico e material. A outra é a *necessidade de relacionamento* – são parecidas as necessidades sociais de Maslow e englobam relacionamentos com pessoas de importância para o indivíduo, como membros da família, amigos, colegas de trabalho e supervisores, esta necessidade faz referência aos desejos de satisfazer os relacionamentos interpessoais. A última é a *necessidade de crescimento* – a qual sugere que a pessoa esteja utilizando completamente suas habilidades ou ainda esteja desenvolvendo novas habilidades, esta última necessidade faz referência aos desejos de contínuo crescimento e desenvolvimento psicológico,.

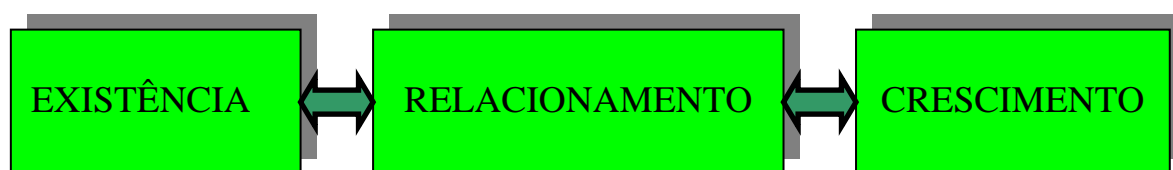


Figura 5: O contínuo da necessidade de existência, relacionamento e crescimento de Alderfer.

Fonte: Spector 2005

As três necessidades de Alderfer são organizadas de forma contínua, de acordo com o quanto elas são tangíveis. As necessidades de existência são as mais concretas porque englobam aspectos físicos. O relacionamento é a necessidade que vem a seguir, porque envolve as pessoas em suas relações sociais, que não são uma manifestação do mundo físico. Finalmente, o crescimento é a menos concreta das necessidades porque não envolve nenhum aspecto físico como uma pintura ou um romance (SPECTOR et al., 2005).

De acordo com a teoria ERG, Schermerhorn (1996) afirma que, qualquer ou todos os três tipos de necessidade podem influenciar o comportamento individual num determinado tempo, isto é, quando uma necessidade é satisfeita uma pessoa experimenta um desejo menor por aquela necessidade e maior por uma necessidade menos concreta. Mas Alderfer também não garante que as necessidades satisfeitas perdem seu impacto motivador, ao

contrário de Maslow, Alderfer permitiu o fluxo de intensidade das necessidades por meio de um contínuo.

A teoria ERG contém um peculiar *princípio da frustração – regressão*, de acordo com o qual uma necessidade de nível mais baixo já satisfeita pode ser reativada e influenciar o comportamento quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita, isto é, quando as pessoas vêem frustradas as suas tentativas de satisfazer suas necessidades em um nível, elas regridem essas necessidades a um nível mais concreto.

3.1.3. Teoria dos dois fatores

Na teoria dos dois fatores (ou teoria da motivação – higiene) de Herzberg afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias – as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico.

Herzberg (apud SPECTOR et al., 2005) argumenta que a satisfação e a insatisfação no trabalho são estruturas separadas e sem relação entre si. Fatores motivacionais podem levar a satisfação, mas a sua ausência leva apenas à falta de satisfação, não à insatisfação. Os fatores de higiene podem levar a insatisfação, mas, em seu menor grau, eles podem produzir apenas a falta de insatisfação e não a satisfação (SPECTOR et al., 2005).

Fatores de higiene: fontes de insatisfação na função

Segundo Schermerhorn (1996), a teoria de dois fatores associa fatores de higiene, ou fontes de insatisfação na função, a aspectos do *contexto da função*. Isto é, os “criadores de insatisfação” são considerados mais parte do cenário de trabalho do que da natureza do próprio trabalho. Incluem coisas como:

- Condições de trabalho

- Relações interpessoais
- Políticas e administração organizacionais
- Qualidade técnica da supervisão
- Salário-base

Eles abrangem aspectos como meio ambiente, políticas, administração, supervisão, condições de trabalho, relações interpessoais, dinheiro, status e segurança. Os fatores higiênicos são considerados fatores extrínsecos ao indivíduo, no caso desses fatores serem insuficientes, provocam insatisfação, porém atendidos eles não despertam a motivação do indivíduo.

Fatores de satisfação: fontes de satisfação na função

Para melhorar de verdade a satisfação na função no local de trabalho, Herzberg apud (SPECTOR et al., 2005) aconselha os gerentes a desviar sua atenção dos fatores de higiene e voltá-la para os fatores de satisfação, fatores considerados intrínsecos, que despertam o motivacional e mesmo sendo insuficientes não ocasionam a insatisfação das pessoas. Como parte do *conteúdo da função*, os fatores de satisfação lidam com o que as pessoas realmente fazem no seu trabalho. Os fatores de satisfação importantes incluem coisas como:

- Senso de realização
- Sensações de reconhecimento
- Senso de responsabilidade
- Oportunidade de progresso
- Sensações de crescimento pessoal

A teoria de dois fatores previne os gerentes para não criarem muita expectativa pelos melhoramentos na motivação a partir de investimentos em coisas como equipamentos especiais de escritório, salas atraentes para os intervalos e até mesmos salários bases elevados. Em vez disso, ele se concentra na natureza da própria função e dirige a atenção para coisas como responsabilidade e oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoais (SCHERMERHORN et al., 1996).

A maior parte dos pesquisadores como considera a teoria de Herzberg inválida, o principal problema dessa teoria é que a estrutura de dois fatores, de satisfação versus insatisfação no trabalho, não tem encontrado sustentação em pesquisas (SPECTOR et al., 2005).

3.1.4. Teoria das necessidades adquiridas

Segundo Schermerhorn (1996), McClelland identificou três necessidades fundamentais para uma abordagem à motivação:

- **A Necessidade de Realização – nAch (Need for Achievement)** –é o desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficientemente, de resolver problemas ou dominar tarefas complexas.
- **A Necessidade de Poder (nPower)** é o desejo de controlar outras pessoas, de influenciar seu comportamento ou ser responsável por elas
- **A Necessidade de Afiliação (nAff)** é o desejo de estabelecer e manter relações amistosas e calorosas com outras pessoas.

De acordo com McClelland apud (SCHERMERHORN et al., 1996), as pessoas adquirem ou desenvolvem essas necessidades ao longo do tempo como resultado das experiências individuais da vida. Ele associa cada necessidade a um conjunto diferente de preferências de trabalho. Os gerentes são estimulados a reconhecer a força de cada necessidade em si mesmo e em outras pessoas. Podem então tentar criar ambientes de trabalho sensíveis a elas.

As pessoas têm alta *necessidade de realização*, por exemplo, gostam de por suas habilidades para trabalhar; assumem riscos moderados em situações competitivas; e querem trabalhar sozinhas. Uma pessoa com um alto nAch geralmente tem as seguintes preferências de trabalho:

- Trabalho que envolva responsabilidade individual pelos resultados.
- Trabalho que envolva metas desafiadoras, porém exequíveis.
- Trabalho que dê feedback no desempenho.

As pessoas com alta *necessidade de poder* são motivadas a se comportar de modos que tenham impactos claros nas outras pessoas e eventos. Gostam de estar no controle da situação e de ser reconhecidas por sua responsabilidade. Uma pessoa com alta nPower prefere trabalho que envolva controle sobre outras pessoas, tenha impacto sobre eventos e pessoas que traga atenção e reconhecimento públicos.

O poder é essencial para a liderança gerencial. McClelland apud (SCHERMERHORN et al., 1996) distingue entre duas formas de necessidade de poder. A *necessidade de poder “pessoal”* é explorada e envolve manipulação pelo simples prazer de gratificação pessoal. A *necessidade de poder “social”* é a face positiva do poder envolve o uso do poder de um modo socialmente responsável, aquele que dirigido para as metas do grupo ou da organização, e não para metas pessoais. Essa necessidade de poder social é essencial para a liderança gerencial. Os gerentes de sucesso se sentem à vontade com o poder e gostam da habilidade e responsabilidade para influenciar os outros.

As pessoas com alta *necessidade de afiliação* buscam companheirismo, aprovação social e satisfação nos relacionamentos interpessoais suas preferências de trabalho envolvem interesse especial nos trabalhos que abranjam relacionamentos interpessoais, trabalhos que gerem companheirismo e trabalhos que tragam aprovação social. McClelland acredita que as pessoas apenas com alta nAff não chegaram a ser os melhores gerentes. Para esses gerentes,

os desejos de aprovação social e de amizade podem complicar a tomada de decisão gerencial (SCHEMERHORN et al., 1996).

A figura 6 abaixo faz um comparativo entre as quatro teorias das necessidades humanas, e correlaciona cada aspecto que cada autor titula e os compara tanto os necessidade mais alta, quanto os de necessidade mais baixa.

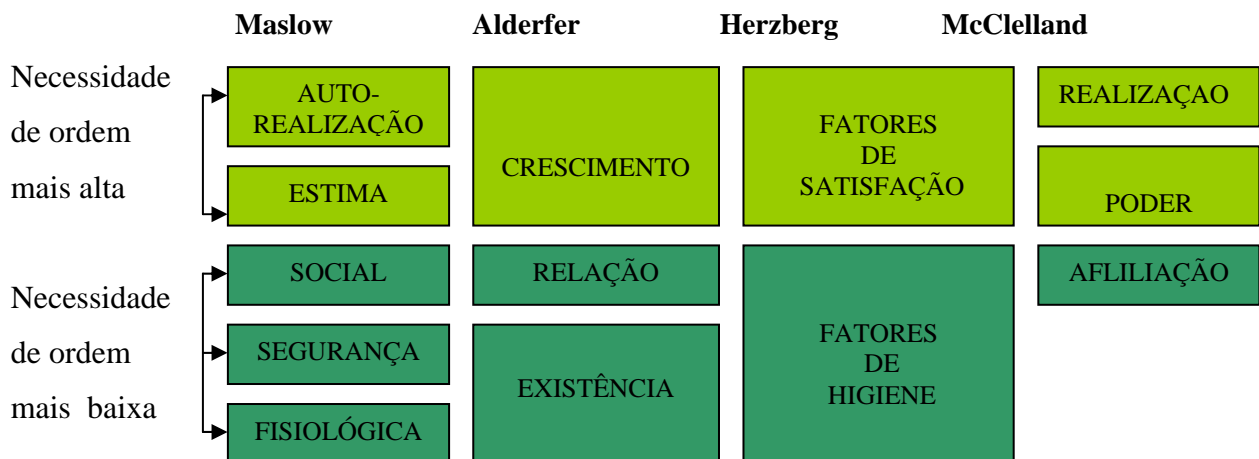


Figura 6: Uma comparação das necessidades humanas identificadas nas teorias de motivação de Maslow, Alderfer, Herzberg e MmcClelland.

Fonte: Schermerhorn (1996)

3.2. Teoria do Reforço

Diferente das outras teorias de conteúdo ou de processo que utilizam explicações cognitivas do comportamento, a teoria do reforço se pergunta como recompensas ou reforços podem afetar a comportamento? Ela explica o comportamento como função de experiências recompensadoras anteriores ou históricos de reforço. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente; esta teoria é vista como uma teoria não motivacional.

Para Spector et al., (2005), o princípio mais importante da teoria do reforço é a lei do efeito (Thorndike, 1913). Ela declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, se a probabilidade de um comportamento diminui se ele for seguido de punição. Em outras

palavras, as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento em particular. No contexto do trabalho, isso quer dizer que os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados.

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), a empresa pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria.

Estratégias de reforço

Segundo Schermerhorn et al.,(1996),A modificação do comportamento organizacional ou OB Mod (*Organization Behavior Modification*) é um termo que descreve a aplicação das técnicas de condicionamento operante para influenciar o comportamento humano no local de trabalho. Sua meta é usar os princípios do reforço para incentivar sistematicamente comportamentos de trabalho desejáveis e desestimular indesejáveis. Existem quatro estratégias básicas de reforço OB Mod:

- *Reforço positivo*: Aumenta ou fortalece a frequência de comportamentos desejáveis associando sua ocorrência a conseqüências agradáveis.
- *Reforço negativo*: Aumenta ou fortalece a frequência de comportamentos desejáveis fazendo com que não se comportar como se quer tenha conseqüências desagradáveis.
- *Punição*: Diminui ou elimina a frequência do comportamento indesejável fazendo com que uma conseqüência desagradável fique associada a sua ocorrência.
- *Extinção*: Diminui ou elimina a frequência de comportamentos indesejáveis removendo uma conseqüência agradável ligada a sua ocorrência.

3.2.1. Reforço positivo

O reforço positivo deve ser uma parte central de qualquer estratégia motivadora do gerente. Para realizar o reforço positivo corretamente duas leis têm que ser entendidas. A *lei do reforço contingencial* diz: para que uma recompensa tenha o máximo valor de reforço, ela só deve ser dada quando o comportamento desejado acontece. A lei do reforço imediato diz: quanto mais imediata seja a entrega da recompensa depois da ocorrência do comportamento desejado, maior será o valor de reforço de recompensa. Os gerentes devem tirar proveito total do valor e poder diário dessas leis quando buscam reforço positivo.

O reforço positivo, quando oportuno, também deve fazer uma diferença no seu impacto. O reforço contínuo dá uma recompensa a cada vez que um comportamento desejado ocorre. O reforço intermitente retribui o comportamento apenas periodicamente (SCHEMERHORN et al., 1996).

3.2.2. Punição

A punição é um meio de eliminar um comportamento indesejável pela administração de uma consequência desagradável em seguida a uma ocorrência daquele comportamento. Para punir o empregado, o gerente deve negar-lhe uma recompensa de valor, como um elogio verbal ou pagamento por mérito; ou então o gerente deve administrar uma consequência desagradável, como uma repreensão verbal ou uma diminuição de pagamento (SCHEMERHORN et al., 1996).

3.2.3. A ética do OB Mod

Os usos das técnicas de reforços no trabalho incluem muitas “histórias de sucesso” de segurança aprimorada e redução no absenteísmo e nos atrasos, bem como de aumento de produtividade. Mas existem debates quanto à ética de controle de comportamento humano. Do ponto de vista do gerente, há uma preocupação de que o uso dos princípios do condicionamento operante ignore a individualidade das pessoas, restrinja sua liberdade de

escolha e ignore o fato de que as pessoas podem ser motivadas por outras coisas além das recompensas administradas externamente. Os defensores da orientação de reforço atacam o problema diretamente. Eles concordam que isso envolve o controle de comportamento. Mas argumentaram que o controle de comportamento é uma parte inseparável da função de todos os gerentes. É inevitável que os gerentes usem o poder e influenciem o comportamento de outras pessoas no trabalho. Na verdade essa influência deve ser bem exercida se pretende atender com sucesso ao desafio do gerente. A pergunta correta pode não ser se é ético controlar o comportamento, mas sim se é ético não o controlar bem o bastante para que as metas da organização e do indivíduo sejam alcançadas (SCHEMERHORN et al., 1996).

3.3. Teoria da Expectativa

Segundo Spector (2005), a teoria da expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. O seu princípio básico diz que as pessoas serão motivadas quando acreditarem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que elas desejem; caso contrário, não se sentirão motivadas a adotar esse comportamento. Victor Vroom (1964) apud (SPECTOR et al., 2005), sugere que a motivação para trabalhar depende dos relacionamentos entre os três fatores de expectativas, ou também chamados de percepções cognitivas como mostra a Figura 7.

- Expectativa: A crença que uma pessoa tem de que o trabalho duro vai resultar em atingir um nível desejado de desempenho na tarefa (chamado às vezes de expectativa esforço-desempenho). Ela é parecida com a auto-estima ou autoconfiança, segundo a qual o indivíduo acredita ou não ser capaz de realizar uma tarefa em um determinado nível.
- Meio: A crença que uma pessoa tem de que o desempenho bem-sucedido será seguido de recompensas e outros resultados potenciais (chamada às vezes de expectativa, desempenho ou resultado). É a probabilidade subjetiva de que um determinado comportamento resulte em uma recompensa em particular.

- **Valência:** O valor que uma pessoa atribui às possíveis recompensas e outros resultados relacionados ao trabalho. O dinheiro é uma recompensa comum no trabalho que pode ter diferentes níveis de valência para pessoas diferentes.

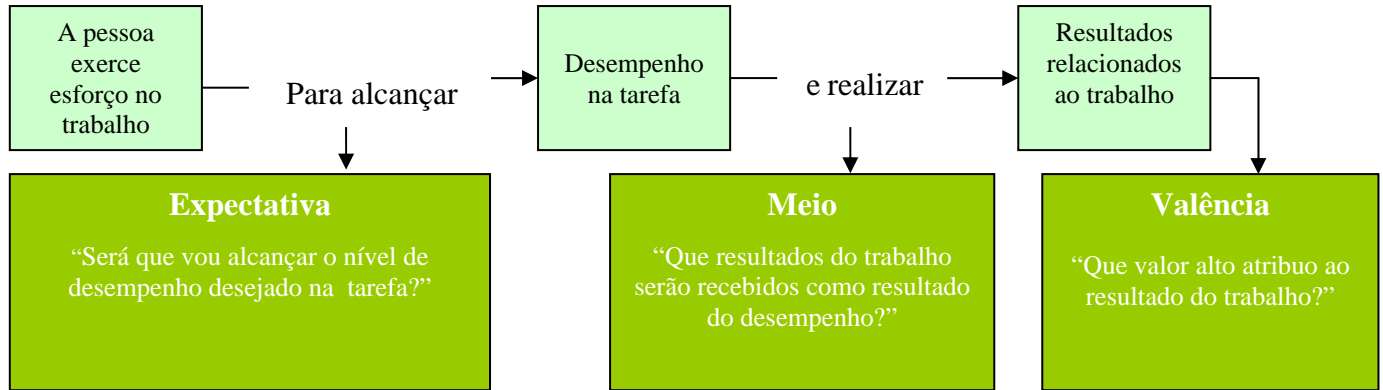


Figura 7: Elementos na teoria da expectativa da motivação expectativa, meio e valência

Fonte: Schermerhorn (1996)

A equação em que relaciona os fatores de expectativas vem a seguir:

$$\mathbf{Força} = \text{Expectativa} \times \Sigma (\text{Valência} \times \text{Meio})$$

Em qualquer situação apresentada pode haver mais de um resultado ou recompensa para um determinado comportamento. A Figura 8 mostra como possíveis combinações de expectativa, valência e meio são associadas em um nível de força. Pensando matematicamente, se ocorrer um zero em qualquer um dos fatores o resultado da força motivacional também será zero. Desta forma a liderança está alerta para agir de forma a maximizar a todos os três fatores, de forma que nenhum deles fique desatendido (SPECTOR et al., 2005).

A teoria da expectativa também pode prever a escolha de comportamento de uma pessoa entre duas ou mais opções.

As previsões da teoria da expectativa têm encontrado sustentação em pesquisas. Os estudos demonstram que o desempenho está relacionado aos componentes individuais da teoria da expectativa, bem como a multiplicação das combinações (SPECTOR et al., 2005).

NIVEL DE EXPECTATIVA	NIVEL DE VALÊNCIA	NIVEL DE MEIO	NIVEL DE FORÇA
Alto	Alto	Alto	Alto
Alto	Alto	Baixo	Baixo
Alto	Baixo	Alto	Baixo
Alto	Baixo	Baixo	Muito Baixo
Baixo	Alto	Alto	Baixo
Baixo	Alto	Baixo	Muito Baixo
Baixo	Baixo	Alto	Muito Baixo
Baixo	Baixo	Baixo	Baixíssimo

Figura 8: A relação de Expectativa, Valência e meio para a força.

Fonte: Spector (2005)

A teoria da expectativa torna os gerentes conscientes dessas questões. Ela pode ajuda-los a entender melhor e reagir à Figura 8, isso inclui em trabalhar como cada individuo e tentar maximizar as suas expectativas, os seus meios e as valências de modo a indicar objetivos organizacionais. Dito de forma um pouco diferente, um gerente deve criar um ambiente de trabalho dentro do qual os esforços de tarefa eu servem as necessidades organizacionais sejam vistos pelos subordinados também como um caminho na direção de recompensas altamente desejáveis (SCHEMERHORN et al., 1996).

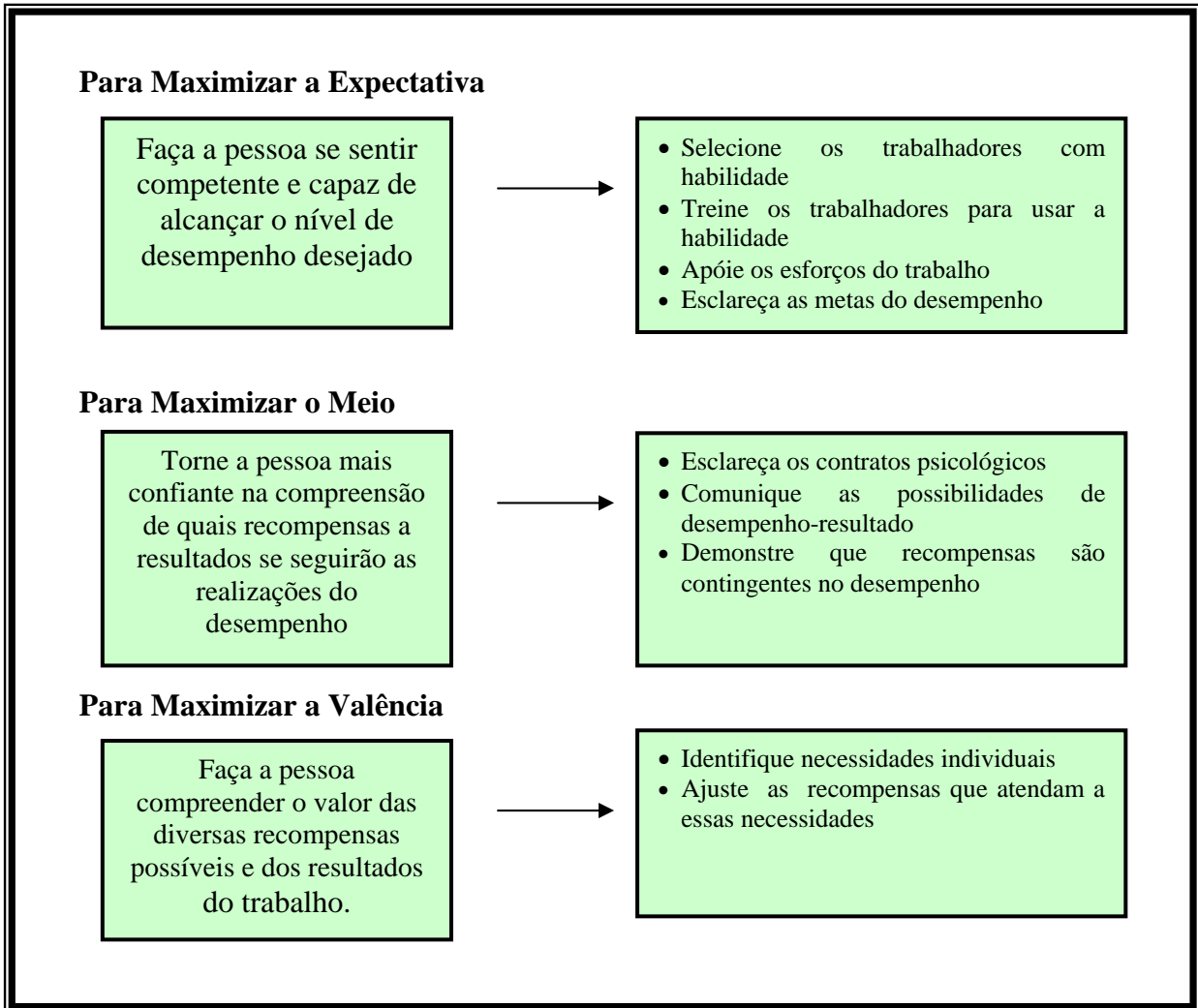


Figura 9 : Implicações gerenciais da teoria da expectativa: compreensão e resposta aos pontos de vista individuais.

Fonte: Schermerhorn (1996).

Hackman e Porter (1968) apud (SPECTOR et. al., 2005) fizeram um estudo típico em uma amostra de funcionários, onde se pediu que fosse indicada a expectativa sobre sua capacidade de realizar uma tarefa, bem como sua valência e seus meios para cada resultado possível. Pediu-se aos supervisores que fornecessem notas ao desempenho do trabalho de cada funcionário. Conduziu-se esse estudo e descobriram que o desempenho é previsto pela força, conforme calculado pela produção objetiva e pelas notas dadas pelos supervisores.

Fox, Scott e Donohue (1993) apud (SPECTOR et. al., 2005) avaliaram a valência do pagamento e do desempenho no trabalho de funcionários ligados à produção. A medida de

desempenho era o número de peças produzidas anotado a partir dos apontamentos da empresa. A valência das recompensas foi relacionada ao desempenho, conforme a teoria da expectativa.

Van Eerde e Thierry (1996) apud (SPECTOR et. al., 2005) conduziram a metanálise dos estudos sobre a teoria da expectativa, que focalizavam não apenas a previsão do desempenho no trabalho, mas também o esforço e as preferências.

Essas descobertas demonstraram que a motivação é apenas um elemento nos processos que conduzem o comportamento no trabalho. Uma pessoa pode se sentir motivada a trabalhar, mas isto não necessariamente resulta em um desempenho melhor (SPECTOR et al., 2005).

3.4. Teoria da Auto-Eficácia

A teoria da auto-eficácia afirma que a motivação e o desempenho são em parte determinados pela crença das pessoas sobre o quanto elas podem ser eficientes (Bandura, 1982) apud (SPECTOR et. al., 2005). Em outras palavras, pessoas com grande auto-eficácias acreditam em ser capazes de realizar tarefas e não serão motivadas a se esforçar.

O conceito auto-eficácia é muito parecido com o da expectativa. A principal diferença é que a expectativa se relaciona a uma atividade específica em um dado momento, enquanto a auto-eficácia se preocupa com a sensação de que uma pessoa é capaz ou não de fazer algo. As teorias da auto-eficácia e da expectativa são compatíveis ao prever se as pessoas podem realizar bem suas tarefas quando acreditam poder fazer isso. Estudos no campo do treinamento demonstram que, para determinadas tarefas, a auto-eficácia tem relação com o desempenho no treinamento.

Considerando que pelo menos algumas das relações entre a auto-eficácia e o desempenho das pessoas pode ser atribuído à motivação, algumas relações também podem ser resultantes da habilidade. Uma das formas em que a grande auto-eficácia se desenvolve é pelo sucesso. Indivíduos com altos níveis de habilidade provavelmente terão obtido sucesso no passado, e assim, tende a ter uma elevada auto-eficácia.

A teoria da auto-eficácia é útil e tem resultados na determinação de trabalho. Ela sugere que a motivação e o desempenho podem ser melhorados pelo aumento da auto-eficácia dos funcionários, Bandura (1982) apud (SPECTOR et. al., 2005) discorreu sobre como a auto-eficácia pode ser desenvolvida por meio de uma série de sucessos em tarefas de dificuldade crescente. Essa estratégia pode ser importante especialmente com novos funcionários, que podem levar algum tempo para se adaptar a todos os aspectos do trabalho. Atribuições relativamente fáceis podem ser dadas aos novos funcionários, com as tarefas mais difíceis sendo introduzidas lentamente para permitir que a pessoa experimente pouco ou nenhum fracasso. À medida que o indivíduo experimenta o sucesso em tarefas cada vez mais difíceis, sua auto-eficácia deve aumentar. Karl e outros (1983) apud (SPECTOR et. al., 2005) sugerem a utilização dessa abordagem em programas de treinamento.

3.5. Teoria da equidade

A teoria da equidade da motivação é mais bem conhecida pelo trabalho de J. Stacy Adams (1965) apud (SPECTOR et. al., 2005), que afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça em suas relações com outras pessoas e com as organizações. De acordo com Adams, os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir. Isto é, a essência da teoria é que a iniquidade percebida é um estado de motivação, onde uma pessoa acredita que tenha sido tratada com iniquidade em comparação com outras tentará eliminar o desconforto e restaurar o senso de equidade para a situação (SCHERMERHORN et al., 1996).

A desigualdade é um estado psicológico que surge nos funcionários quando eles se comparam com os outros. O que é especificamente comparado é a razão entre o resultado e sua contribuição. O resultado (ou retorno) é composto de recompensas ou de valorização pessoal que é conquistada pelo funcionário quando este trabalha para uma organização. A contribuição refere-se a todas as contribuições feitas pelo funcionário à organização, incluindo não apenas o trabalho que realiza, mas também sua experiência e talento. A Figura 10 mostra a comparação de equidade. Ela geralmente ocorre sempre que os gerentes alocam

recompensas extrínsecas, especialmente com incentivos monetários ou aumento de pagamento. Adams prediz que as pessoas responderão de um ou mais dos seguintes modos à percepção de iniquidade (SCHERMERHORN et al., 1996).

- Mudam a sua contribuição ao trabalho – esforçam-se menos nas suas funções.
- Mudam as recompensas recebidas – pressionam por melhor tratamento.
- Mudam os pontos de comparação – acham modos de fazer as coisas parecerem melhores.
- Mudam a situação – transfere-se de função ou as abandonam.

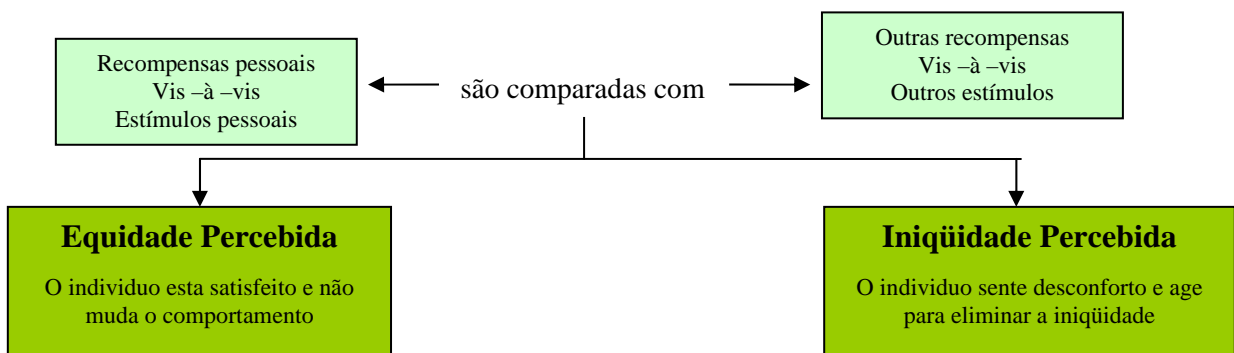


Figura 10: A comparação da equidade: a inequidade percebida como um estado de motivação.

Fonte: SCHERMERHORN (1996)

De acordo com Adams (1965) apud (SPECTOR et. al., 2005), desigualdade por má remuneração induz à raiva, e a remuneração excessiva leva a um sentimento de culpa. Em ambos os casos, o funcionário se sentirá motivado a reduzir a desigualdade por meio de vários mecanismos possíveis. Três destes mecanismos são particularmente relevantes para a organização da empresa: a alteração das contribuições, a modificação do resultado ou o abandono da situação. Um funcionário pode mudar a contribuição aumentando ou diminuindo a sua produtividade, dependendo do tipo de desigualdade. As pessoas que se sentem mal pagas, isto é, que percebem uma iniquidade de sentido negativo, tendem a reduzir seus esforços no trabalho para compensar as recompensas que estão faltando, ficam menos motivadas a trabalharem duro no futuro. As pessoas que se sentem pagas acima do

merecido, isto é que sentem uma iniquidade no sentido positivo, tendem a aumentar a quantidade do seu trabalho.

A teoria da equidade é um bom lembrete de que o modo como as recompensas são percebidas pelos seus receptores determina em grande parte como elas afetarão a satisfação e o desempenho. Não é o valor absoluto das recompensas ou o que o gerente acha que conta; é o que o receptor “pensa” sobre elas que determina os resultados motivadores. As recompensas percebidas como equitativas terão um resultado positivo; as percebidas como não-equitativas podem criar insatisfação e reduzir o desempenho.

É de responsabilidade de todos os gerentes garantir que quaisquer conseqüências negativas das comparações de equidade sejam evitadas ou, ao menos, minimizadas, quando as recompensas são alocadas. Os gerentes informados se antecipam às iniquidades de sentido negativo sempre que são alocadas recompensas especialmente visíveis, como pagamentos ou promoções. Em vez de deixar as preocupações com equidade saírem do controle, eles comunicam cuidadosamente os valores das recompensas que pretendem dar, esclarecendo as avaliações de desempenho nas quais se basearam e sugerindo pontos de comparação apropriados.

Uma questão de equidade adicional se relaciona ao problema do valor comparável –o conceito de que pessoas que fazem trabalho de valor semelhante, baseado em formação, treinamento e habilidades, deveriam receber pagamento semelhante. Os defensores de valor comparável sustentam que ele corrige iniquidade de pagamento histórica e é uma extensão natural do conceito de “pagamento igual para trabalho igual” (SCHERMERHORN et al., 1996).

Apesar de a teoria da equidade ter sido popular entre os pesquisadores de psicologia organizacional, o interesse por ela tem diminuído na última década, pois acredita-se que esse declínio resulta do fato de essa teoria ser melhor para explicar um comportamento passado do que prever o comportamento futuro. Parte da dificuldade é que a teoria não é capaz de prever como os funcionários escolhem outros para suas comparações. Sem saber disso é difícil prever como uma ação ou política organizacional em particular será recebida pelos

funcionários. Contudo, a teoria da equidade tem direcionado sua atenção para a importância de se tratar os funcionários com justiça e os efeitos negativos de não fazê-lo (SPECTOR et al., 2005).

3.6. Teoria da fixação de metas

A premissa básica para a teoria de fixação de metas é que as metas de tarefa podem ser altamente motivadoras, as metas dão o rumo para as pessoas no trabalho. As metas esclarecem expectativa de desempenho entre um supervisor e um subordinado, entre colegas de trabalho e ao longo das subunidades numa organização. As metas estabelecem um arcabouço de referência para o feedback de tarefa (SCHERMERHORN et al., 2005).

O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Pelo fato de os objetivos estarem relacionados a comportamentos relevantes para o desempenho é que a teoria da fixação de metas tem sido fortemente relacionada ao comportamento.

Segundo essa teoria, meta é tudo aquilo que uma pessoa consciente deseja obter. As metas podem ser específicas, ou genéricas. Metas genéricas são frequentemente associadas a um determinado número de objetivos específicos. Locke e Henne (1986) apud (SPECTOR et al., 2005) perceberam quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento.

1. Na primeira forma, as metas geram comportamentos específicos;
2. Na segunda, a meta faz com que as pessoas mobilizem maiores esforços;
3. Na terceira forma, as metas aumentam a persistência resultando em mais tempo gasto com os tipos de comportamento necessário para a consecução do objetivo;
4. Finalmente elas podem motivar a busca por estratégias efetivas para a sua obtenção.

A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho, e varias empresas têm utilizado a fixação de metas justamente para isso. De acordo com Locke e Henne (1986) apud (SPECTOR et. al., 2005), vários fatores são necessários para que a fixação de metas aumente a desempenho no trabalho conforme a Figura 11.

A teoria da fixação de metas é atualmente a teoria da motivação mais popular dentro da psicologia organizacional. Suas proposições têm sido alvo de uma quantidade considerável de pesquisas, e a fixação de metas é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho (SPECTOR et al., 2005).

1. Aceitação da meta pelo funcionário
2. *Feedback* sobre o progresso em direção as metas
3. Metas difíceis e desafiadoras
4. Metas específicas.

Figura 11: Fatores essenciais para a melhoria do desempenho através da teoria das metas

Fonte: Baseado em “Work Motivation Theories” de E. A . Locke e D. Henne, 1986

Após analisar todas as teorias motivacionais, levou-se em conta todas e as evidências e a validação de cada uma delas. Pode-se realizar então um comparativo entre estas, onde colocou-se em evidência qual é a validação das 8 teorias motivacionais em relação a sua sustentação empírica. A Figura 12 demonstra este comparativo dividindo a escala em 5 níveis que vai do de maior evidencia de validade, até o de menor evidência de validade.

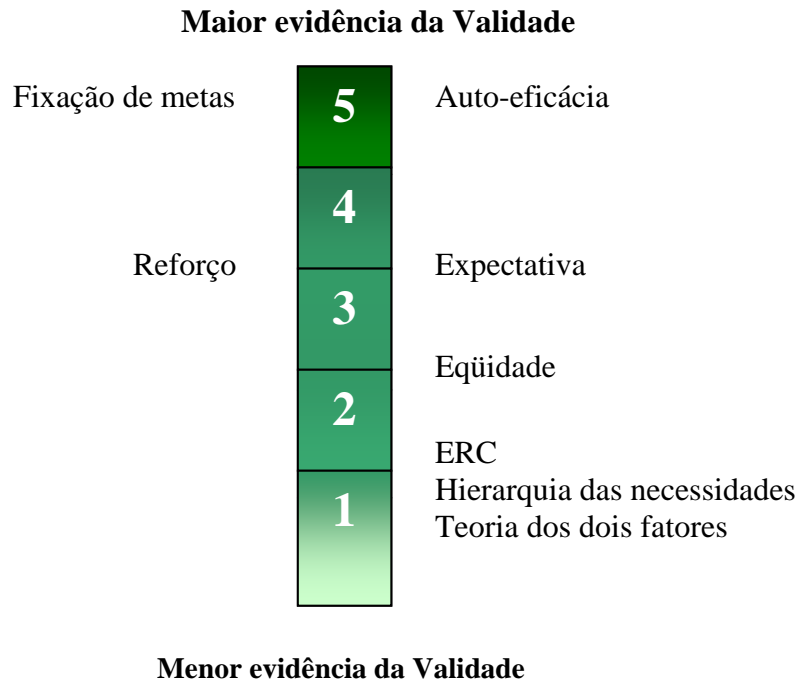


Figura 12: Validação das teorias motivacionais

Fonte: Spector (2005).

Baseado em todo o estudo teórico realizado foi feito então um estudo prático onde tem como objetivo aplicar todos os conhecimentos adquiridos tendo como base nas teorias motivacionais já apresentadas e o estudo da organização do trabalho também já visto neste trabalho. Este novo capítulo será dividido em dois estudos de caso utilizando-se de várias teorias motivacionais e conceitos a respeito da organização do trabalho.

4. ESTUDO DE CASO

Foi realizada uma análise exploratória, a qual compreende um estudo de caso efetuado numa indústria de confecção. Este estudo foi baseado e fundamentado numa revisão bibliográfica a qual já foi apresentada nos capítulos anteriores servindo de base para uma análise mais embasada e concreta.

Neste estudo também se realizaram consultorias, as quais serviram de treinamento aos funcionários e auxílio no acompanhamento para realizar o desenvolvimento do estudo. Através destas consultorias também se realizaram observações a respeito do processo, as quais serviram de respaldo para uma coleta de dados com um alto índice de confiabilidade, estes foram tabulados para apresentar-se com mais clareza os resultados e para desenvolver com mais clareza uma análise destes. Os resultados obtidos através deste estudo serão apresentados de forma qualitativa e quantitativa

A Empresa que foi objeto do estudo situa-se na cidade de Maringá, região noroeste do estado do Paraná, atendendo clientes em todo território nacional e em alguns territórios internacionais.

A sua atividade industrial é no ramo da confecção; esta possui uma vasta gama de modelos, com um mix de cerca de 300 produtos. O seu mix de produtos é alterado duas vezes ao ano, sendo uma coleção outono/inverno em que se produz uma moda casual no tamanho bebê, infantil e juvenil, e também uma moda fitness no tamanho adulto; e uma outra coleção a primavera/verão em que ocorre uma alteração no estilo a ser produzido que no caso sai a moda infantil e começa a ser produzido o grande foco da empresa que é a moda praia, a qual atende desde o tamanho e modelo para bebê até o tamanho e modelo para senhoras, juntamente com a moda fitness para adultos.

O estudo na Indústria iniciou-se em meados do mês de agosto de 2005, quando através de trabalhos realizados por um grupo de líderes nas células de produção, foi feita uma análise dos índices de eficiência da empresa resultado da insatisfação de alguns funcionários,

chegou-se à conclusão da necessidade de um trabalho motivacional com o intuito de haver estímulo para o aumento na produtividade do quadro de eficiência dos funcionários.

Houve então treinamentos com a intenção de buscar a capacitação das lideranças da empresa para se realizar uma profunda análise de tais grupos de operadoras individualmente e encontrar a melhor forma de se adquirir bons resultados no trabalho em grupo.

O trabalho foi desenvolvido em duas etapas resultando em dois estudos de caso, em que um vem a complementar as idéias do outro.

Este estudo se caracterizou pela análise exploratória, complementada com a análise estatística descritiva e qualitativa.

4.1. Estudo de caso 1

Nesta primeira etapa do estudo foi se dividido em cinco etapas:

- Análise de dados e resultados de cada célula;
- Treinamento de lideranças;
- Estudo das teorias de motivação;
- Realização das dinâmicas de grupo focalizando as características de cada um;
- E a verificação e análise dos resultados obtidos.

4.1.1. Análise atual da empresa

Os líderes do setor cronoanálise, os quais têm como objetivo fazer o acompanhamento da eficiência produtiva da indústria, foram os responsáveis pelo trabalho de estudo com os grupos de operadoras, também chamado de células de produção.

Depois de realizarem um trabalho superficial célula a célula durante um período de 2 meses, eles observaram um baixo nível produtividade, no âmbito geral da fábrica resultado do descontentamento e desmotivação entre os grupos, mostrados através da Tabela 1:

Tabela 1: Produtividade inicial

Produtividade Setembro	
CÉLULA	Efic.(%)
A	75%
B	92%
C	84%
D	71%
E	79%
F	63%
G	65%
H	79%
I	64%
J	71%
K	80%
L	83%
M	50%
N	46%
MÉDIA	72%

A Tabela 1 e a Figura 13 representam qual o desempenho observado entre as células no período de dois meses de observação anterior ao início do trabalho. A Figura 13 ilustra os percentuais coletados na forma de um histograma que permite uma demonstração mais clara e a melhor constatação dos dados identificados.

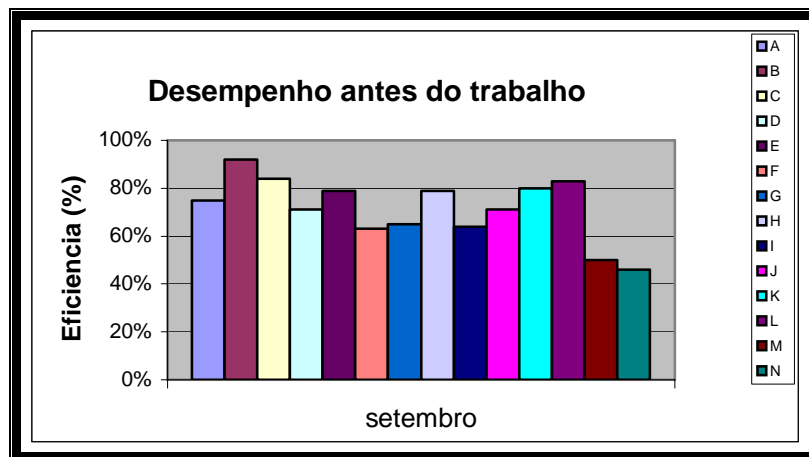


Figura 13: Histograma da Produtividade das células de produção antes do trabalho

4.1.2. Treinamento das lideranças

Após ter realizado uma análise no desempenho da eficiência das operadoras, concluiu-se que havia um descontentamento entre tais grupos e que era de fundamental importância um trabalho mais aprofundado entre elas, pois tais operadoras estavam trabalhando com um ritmo relativamente baixo comparado ao potencial existente entre elas, no caso o trabalho mais indicado para a solução deste problema era um trabalho que visasse aspectos motivacionais.

Realizou-se um treinamento com as lideranças no aspecto de trabalhabilidade, o qual abordava temas como o que influenciava o comportamento entre operadores, tanto nos aspectos positivos quanto nos aspectos negativos.

Este treinamento também serviu de alicerce para indicar o estado de ego de cada pessoa, facilitando assim as escolhas da forma de trabalho que poderiam ser utilizadas em cada grupo, enfatizando características antes não compreendidas, que agora seriam pontos-chaves para a escolha de que diretriz poderia ser tomada em cada grupo e obter uma melhor eficácia na realização do trabalho. Este assunto será mais bem compreendido na etapa das dinâmicas.

4.1.3. Estudo das teorias motivacionais

Após o treinamento ainda havia uma necessidade de um estudo mais aprofundado em relação às teorias motivacionais, no sentido de quais aspectos influenciavam mais o comportamento as recompensas intrínsecas ou extrínsecas.

Foi-se estudada as mais diversas teorias a qual vários pesquisadores possuíam diversas opiniões. Uma das opiniões resultado da teoria da expectativa realizado por Hackman e Porter (1968), Fox, Scott e Donohue (1993) e Van Eerde e Thierry (1996) apud Spector et al., (2005) concluiu-se que uma pessoa pode se sentir motivada a trabalhar, mas isto não necessariamente resulta em um desempenho melhor.

Mas das teorias estudadas a que mais chamou a atenção para servir de embasamento a realização do estudo foi a teoria de Maslow a qual possui dois princípios fundamentais:

- O *princípio do déficit* o qual diz que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. As pessoas agem de modo a satisfazer necessidades em carência - isto é, necessidades para quais exista um “déficit”.
- O *princípio da progressão* diz que uma necessidade de um nível só é ativada quando a necessidade do outro nível imediatamente mais baixo está satisfeita.

Resumindo, através da teoria de Maslow que aconselha as lideranças a reconhecer que necessidades em carência podem influenciar negativamente atitudes e comportamentos, chegou-se a conclusão de que criar oportunidades para a satisfação de necessidades pode ter conseqüências motivadoras positivas.

4.1.4. Aplicação de dinâmicas de grupo

Já que tais operadoras contavam com um salário condizente com o mercado, com boas condições de trabalho e higiene, o que afligia as mesmas eram fatores intrínsecos, concluindo que elas necessitavam de mais atenção.

Elas precisavam que as lideranças dessem um espaço para se descontraírem e relaxarem; e em contrapartida, obtiveram maior entrosamento entre as operadoras que faziam parte da célula de produção, uma vez que havia muitas operadoras novatas, no dia-a-dia não tinham tempo nem de conhecer a colega que trabalhava ao seu lado. Elas estavam perdendo o espírito de equipe que existia entre as integrantes e que motivavam elas a trabalharem juntas em um objetivo em comum.

A alternativa escolhida para resgatar, esse espírito de equipe, foi através de dinâmicas de grupos (as quais alguns modelos seguem em anexo), focadas para o entrosamento social e a união e o resgate do significado do trabalho em equipe. As dinâmicas eram feitas diariamente com os grupos em um lugar amplo em que elas podiam se sentir a vontade, podendo se expressar das mais diversas formas, antes do período de trabalho. Este trabalho teve a duração de um mês.

As dinâmicas foram escolhidas especificamente para cada célula. O critério de escolha foi baseado nos conhecimentos adquiridos no treinamento e na experiência do convívio diário existente entre os líderes e as operadoras. Este tinha a intenção de enfatizar características mas marcantes entre o grupo.

Os resultados foram os mais variados, alguns grupos realizavam a mesma atividade, mas o efeito era bem diferente em cada um deles, alguns foram positivos, outros não surgiam efeito e outros foram até negativos, pois se pode ainda visualizar a falta do espírito de equipe entre algumas pessoas.

4.1.5. Verificação e análise dos resultados obtidos

No início do período de realização das dinâmicas de grupo entre as células houve um aumento de 4% na produtividade geral da fábrica, sendo este o início da resposta ao estímulo dado a elas. Os resultados deste período estão na Tabela 2:

Tabela 2: Produtividade no início do trabalho

Produtividade Outubro	
CÉLULA	Efic.(%)
A	76%
B	94%
C	89%
D	73%
E	81%
F	74%
G	65%
H	84%
I	80%
J	75%
K	72%
L	74%
M	67%
N	72%
MÉDIA	76%

Após a coleta de dados realizou-se um comparativo entre a eficiência de todas as células de produção no período inicial do trabalho, este comparativo este demonstrado pela forma de histograma, na Figura 14:

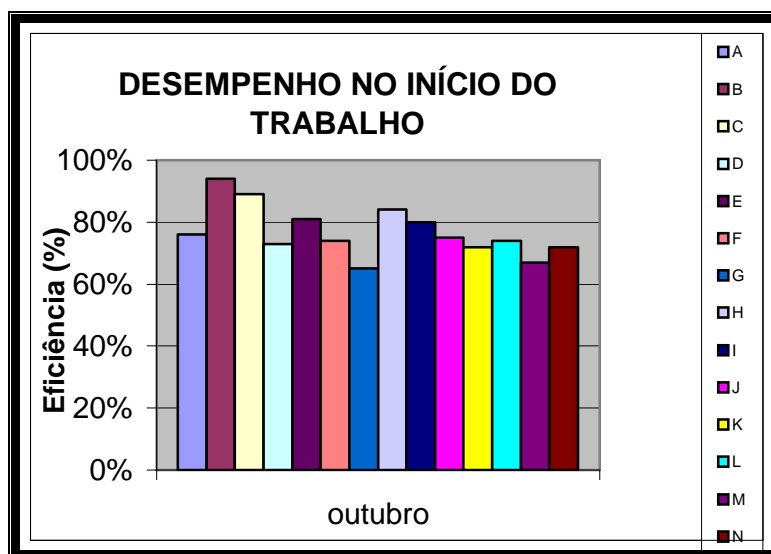


Figura 14: Histograma da Produtividade das células de produção no início do trabalho

Já na finalização do período de realização de trabalho, notou-se um aumento médio de 10% na produtividade dos funcionários em relação à produtividade obtida antes do início do estudo. Os resultados obtidos na fase final do estudo estão apresentados na Tabela 3:

Tabela 3: Produtividade no final do trabalho

Produtividade Novembro	
CÉLULA	Efic.(%)
A	77%
B	95%
C	93%
D	71%
E	99%
F	90%
G	78%
H	83%
I	83%
J	83%
K	82%
L	72%
M	73%
N	80%
MÉDIA	82%

Após a tabulação dos dados coletados estes foram demonstrados através de um comparativo realizado na forma de histograma, encontrado na Figura 15, onde a eficiência do mês de novembro é comparada entre todas as células de produção.

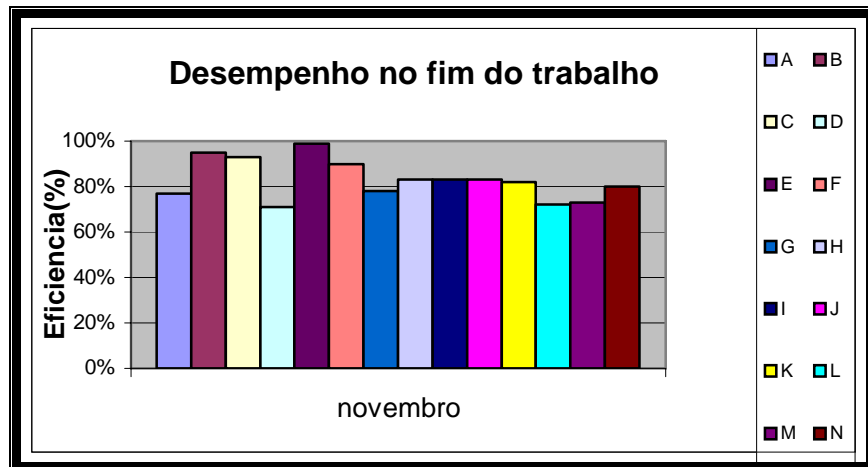


Figura 15: Histograma do resultados do mês de novembro

Após o término das atividades motivacionais o aumento da produtividade foi ainda maior, isto é, as células que obtiveram um resultado satisfatório tenderam a se desenvolver cada vez mais em relação as outras, este resultado do maior entrosamento que se obteve entre as operadoras que agora trabalhavam todas com um mesmo objetivo em comum, o aumento neste período foi de 12% em relação ao início do estudo.

Após a realização de todo o estudo e tabulado os dados do último mês do acompanhamento foi realizada a última análise exploratória, comparou-se os resultados através do histograma da Figura 16.

Tabela 4: Produtividade após período do trabalho

Produtividade Dezembro	
CÉLULA	Efic.(%)
A	80%
B	88%
C	96%
D	70%
E	87%
F	89%
G	80%
H	87%
I	87%
J	81%
K	85%
L	77%
M	75%
N	86%
MÉDIA	84%

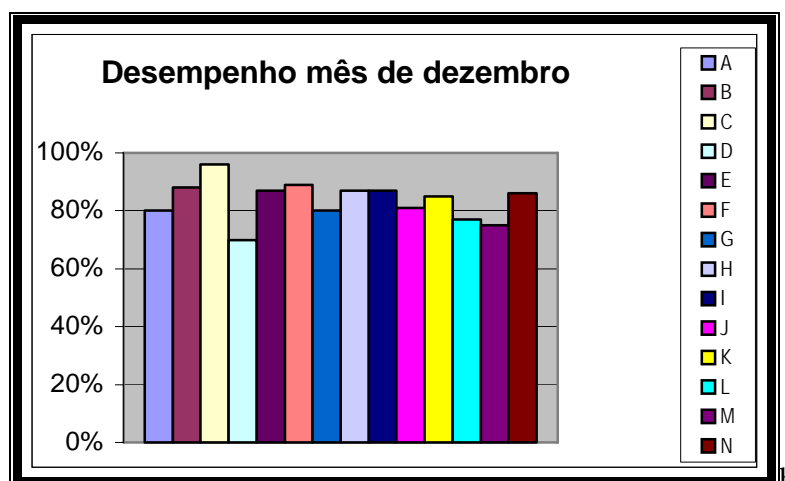


Figura 16: Histograma dos resultados do mês de dezembro

A tabela 5 abaixo mostra um comparativo entre os quatros meses de estudo realizado na industria e os resultados obtidos em cada mês em cada célula.

Tabela 5: Comparativo durante o período de estudo

COMPARATIVO DURANTE O ESTUDO				
CÉLULA	setembro	outubro	novembro	dezembro
BIG	75%	76%	77%	80%
MARANATA	92%	94%	95%	88%
SOL	84%	89%	93%	96%
TALISMÃ	71%	73%	71%	70%
RENASCER	79%	81%	99%	87%
RENOVAÇÃO	63%	74%	90%	89%
CONQUISTA	65%	65%	78%	80%
FÊNIX	79%	84%	83%	87%
ÁGUIA	64%	80%	83%	87%
LUA	71%	75%	83%	81%
ESTRELA	80%	72%	82%	85%
VITÓRIA	83%	74%	72%	77%
PÉROLA	50%	67%	73%	75%
LUAR	46%	72%	80%	86%
QTDE DE PÇAS	75728	79935	86246	88349
GERAL	72%	76%	82%	84%

Concluiu-se, através dos dados obtidos, que entre as 14 células de produção observadas, no primeiro mês do estudo realizado entre elas houve um aumento significativo da produtividade em geral e que somente 14% delas tiveram sua produtividade mais baixa que a

do mês anterior, e 7% não obtiveram nenhuma alteração, isto é, continuaram com a mesma eficiência, em contrapartida 79% obtiveram uma produtividade maior.

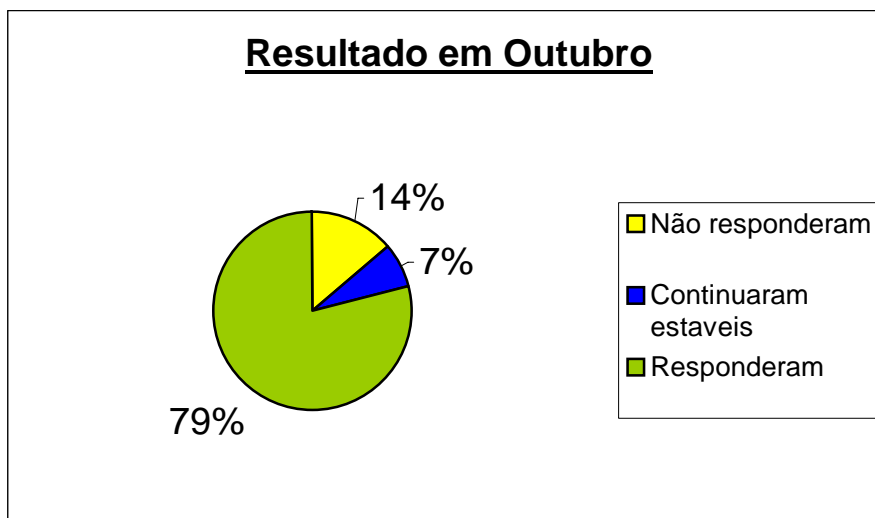


Figura 17: Resultado de resposta ao trabalho em Outubro

Já no período final do trabalho, o resultado obtido dentre as células foi o de 21% das células alcançaram uma eficiência mais baixa que a do mês anterior, porém o resultado geral foi maior, isto é, as células que obtiveram maior desempenho neste período foram mais significativo, este comparativo pode ser observado na Figura 18.

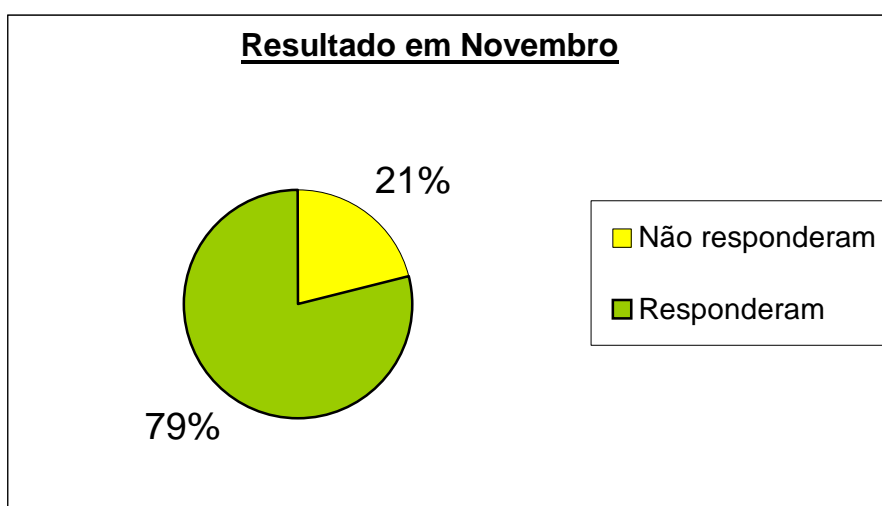


Figura 18: Resultado de resposta ao trabalho em Novembro

Após um mês da realização do trabalho 36% das células obtiveram uma eficiência menor que a do mês anterior, porém eficiência geral ainda continuou aumentando entre as células com espírito de equipe a representação do resultado após o término do estudo pode ser observado na Figura 19.



Figura 19: Resultado de resposta ao trabalho em Dezembro

A Figura 20 abaixo faz um comparativo entre todas as etapas da realização do trabalho, e demonstra o crescimento efetivo na produtividade, na indústria estudada.

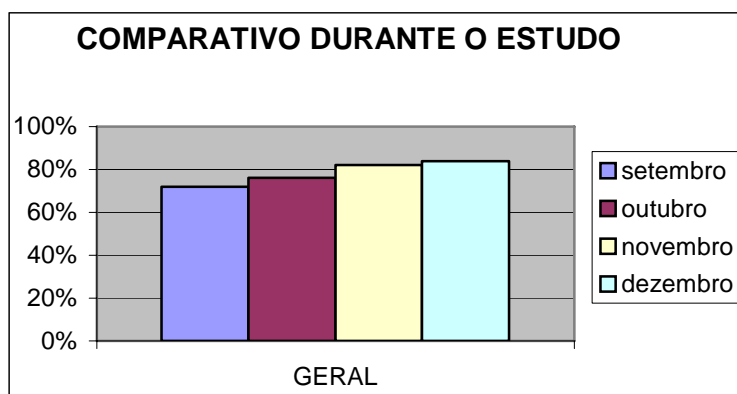


Figura 20: Histograma do demonstrativo do aumento da produtividade durante o estudo

Através destes gráficos pode-se observar que as células que responderam ao trabalho tiveram um resultado crescente na sua produtividade, já algumas que não responderam continuaram com as suas eficiências baixas e sem mudanças, houve algumas células que no início do estudo responderam às expectativas, porém após o término já estavam desestimuladas, isto é

como as teorias já explicavam quando uma pessoa satisfaz um nível de necessidade ela então necessita satisfazer outro tipo de necessidade, logo este acaba se tornando um funcionário desmotivado com a necessidade de passar um por um outro processo para suprir as suas expectativas.

4.2. Estudo de Caso 2

Baseada na teoria do primeiro estudo de caso, a teoria de Maslow, a qual diz que:

“Princípio da progressão: Uma necessidade de um nível só é ativada quando a necessidade do outro nível imediatamente mais abaixo está satisfeita”.

Isto é, após ter satisfeito a necessidade de tais operadoras viu-se a necessidade de se buscar uma outra teoria motivacional para ser aplicada a esse mesmo grupo de operadoras. O tópico escolhido para ser aplicado a elas foi o da teoria da fixação de metas

A escolha pela teoria da fixação de metas veio no sentido de satisfazer as necessidades de segurança, no caso do aumento no prêmio de produção, um reconhecimento monetário pelo seu empenho, uma vez que as necessidades sociais já estavam satisfeitas por uma grande maioria.

A aplicação dessa nova teoria foi através da implantação de um novo método de trabalho.

Este segundo estudo foi dividido em quatro etapas:

- Escolha da teoria a ser aplicada
- Implantação do método
- Transformações

- Resultados e discussões

4.2.1. Teoria Motivacional

Após ter satisfeito a necessidade social, viu-se a importância do incentivo à busca de uma outra necessidade, que no caso foi à fisiológica, no sentido delas obterem um reconhecimento monetário pelo seu esforço produtivo, então a teoria que mais se encaixou nesta necessidade foi a teoria da fixação de metas.

Esta teoria diz que: “O comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Pelo fato de os objetivos estarem relacionados a comportamentos relevantes para o desempenho é que a teoria da fixação de metas tem sido fortemente relacionada ao comportamento”.

A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho.

4.2.2. Implantação do novo método

Após a escolha pela teoria a ser utilizada nesta nova etapa de estudo iniciou-se o processo de implantação de um novo método de trabalho, este compreende o período de janeiro a agosto de 2006, onde foram escolhidas algumas células pilotos.

As células pilotos escolhidas nesse novo estudo foram fruto do resultado obtido no Estudo de Caso 1, estas tiveram como critério de escolha ter como característica uma célula que respondeu as expectativas do estudo, outra que não obteve nenhuma alteração, nem positiva nem negativa, e por último uma célula que teve sua produtividade ainda menor que a observada no início do processo.

Na fase inicial de implantação deste novo método de trabalho, tinha como idéia principal a ocorrência de um fluxo de produção em que de hora em hora uma operadora recebia da anterior a quantidade de 2 caixa de peças, onde cada caixa equivalia a quantidade de peças que eram necessárias serem produzidas pelas operadoras no período de 30 minutos.

O princípio era o de que cada operadora de um mesmo grupo de produção deveria receber de seu líder uma meta pré-estabelecida de quais operações elas deveria executar em cada caixa de 30 min, após cumprir todas as operações das duas caixas no período de uma hora, esta tinha que passar as caixas para a operadora seguinte, e assim por diante ate a finalização do processo de fabricação.

Este novo método de trabalho tinha como intuito desenvolver um balanceamento de carga de produção, evitando assim o empenho maior de algumas operadoras e um menor de algumas outras, estabelecendo assim um trabalho mais justo e reconhecido entre tais operadoras.

O layout utilizado nesta etapa era o seguinte: uma operadora do lado da outra, seguindo uma seqüência de máquinas necessárias para a confecção das peças, o modelo deste layout esta a seguir na Figura 21.

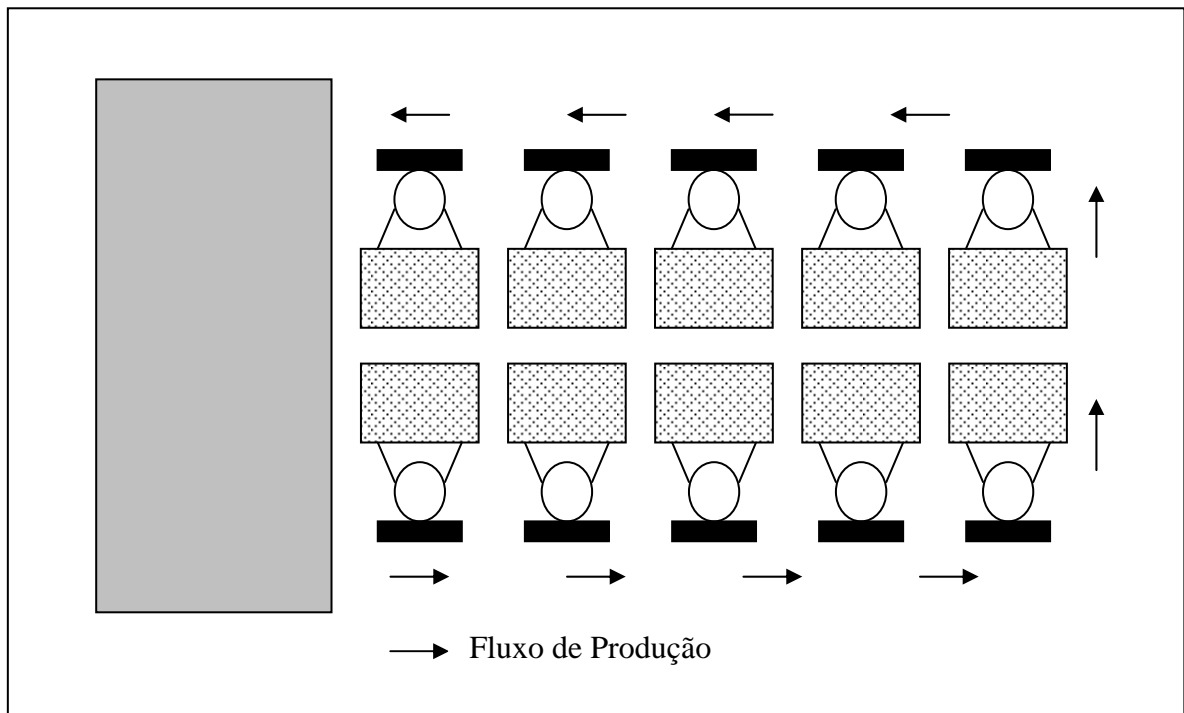


Figura 21: Layout inicio da implantação.

As três células escolhidas para serem pilotos possuíam todas o mesmo layout (Figura 9), as operações que eram pré-estabelecidas para cada operadora realizar no período de meia hora vinham descritas numa planilha a qual esta demonstrada na Figura 22, onde cada operadora desse processo possuía um número. Os números eram dispostos em uma seqüência. Se as operadoras conseguissem realizar todas as operações no período determinado elas tinham sua meta cumprida, não correndo o risco de ocasionarem gargalos no fluxo produtivo.

BALANCEAMENTO DA PRODUÇÃO				
BÍQUINI	TEMPO	9,08	PÇS/30	26
OPERADOR 01	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
UNIR FUNDO DA TANGA	OVER	0,35	26	9,1
CHULEAR TANGA ADULTA	OVER	0,63	26	16,38
PREGAR ETIQUETA	OVER	0,18	26	4,68
CHULEAR BUSTO CORTININHA C/ETIQ.	OVER	0,43	7	3,01
				33,17
OPERADOR 02	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
CHULEAR BUSTO CORTININHA C/ETIQ.	OVER	0,43	18	7,74
CHULEAR BUSTO CORTININHA S/ETIQ.	OVER	0,35	26	9,1
PASSAR ELASTICO TANGA ABERTA	ELAST	0,34	26	8,84
PASSAR ELASTICO NO DECOTE DO BUSTO	ELAST	0,25	26	6,5
				32,18
OPERADOR 03	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
PREGAR 4 ROLETE NA TANGA	RETA	1,4	21	29,4
				29,4
OPERADOR 04	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
PREGAR 4 ROLETE NA TANGA	RETA	1,4	5	7
REBATER TANGA ABERTA	GALN	0,31	25	7,75
REBATER BUSTO CORTININHA	GALN	0,58	25	14,5
				29,25
OPERADOR 05	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
LIMPAR PARA PASSAR DEBRUM	MANU	0,37	25	9,25
PASSAR DEBRUM FAZENDO ALÇAS	DEBR	0,84	25	21
				30,25
OPERADOR 06	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
PASSAR DEBRUM NO COS DO BUSTO	DEBR	1,26	25	31,5
				30,25
OPERADOR 07	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
FAZER BARRINHA NA TANGA 2 VEZES	RETA	1,5	18	27
				27
OPERADOR 08	MÁQUINA	TEMPO/ PÇ	QTD PÇS	MIN.
FAZER BARRINHA NA TANGA 2 VEZES	RETA	1,5	7	10,5
PREGAR GANCHO	RETA	0,67	25	16,75
				27,25

Figura 22: Balanceamento inicial de carga estabelecido as operadoras

Esta primeira fase da implantação foi muito difícil e sem muitos resultados, pois muitos foram os problemas enfrentados, tais como:

- Resistência das pessoas em relação às mudanças ocorridas, as operadoras que possuíam um ritmo inferior às outras ou não possuíam polivalência de máquinas acabavam ocasionando alguns gargalos por não conseguirem cumprir a meta estabelecida dentro do horário determinado.
- Um outro problema que também serviu de empecilho para o sucesso desta implantação foi a individualidade que acabou sendo causada entre tais operadoras, pois cada uma trabalhava por si só, não querendo muitas vezes auxiliar a outra operadora para seguir o fluxo da produção.
- Outro problema que dificultou o trabalho foi em relação ao serviço separado em caixa de 30 minutos, por se tratar de caixas muito pequenas elas acabavam encontrando dificuldade em conseguir passar no período estabelecido, sem contar no acúmulo de caixas ao redor das operadoras que acabava atrapalhando .

Estes foram alguns dos problemas que foram motivos de muitas reclamações e descontentamento entre as funcionárias, e os resultados obtidos neste período com tais células foram tabulados em porcentagem produtiva conforme apresentado na tabela 6:

Tabela 6: Resultado células pilotos

CÉLULA	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO
X	56%	64%	80%	76%	65%
Y	46%	74%	66%	66%	64%
Z	43%	45%	50%	67%	84%
MÉDIA	48%	61%	65%	70%	71%

As porcentagens apresentadas de forma diferente nas células Y e Z, correspondem ao período anterior ao início do estudo em cada uma delas, estes estão sendo demonstrado para a melhor visualização do histórico anterior ao processo de implantação em cada uma delas.

As Figuras 23, 24 e 25 correspondem à produtividade de cada célula piloto, no período inicial de implantação do nosso método, estes mostram a variação do rendimento produtivo de cada uma delas.

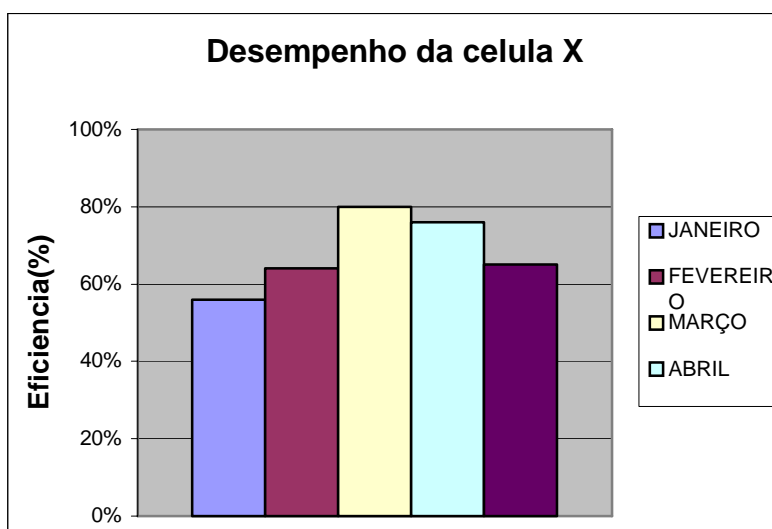


Figura 23: Histograma de desempenho da célula X na primeira etapa

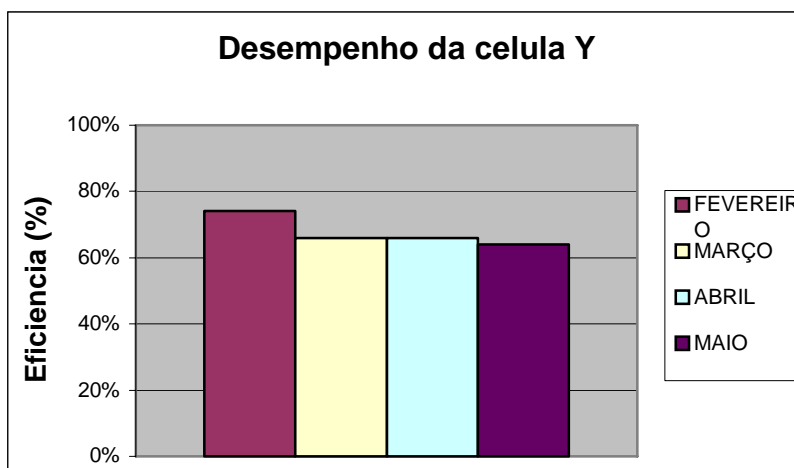


Figura 24: Histograma de desempenho da célula Y na primeira etapa

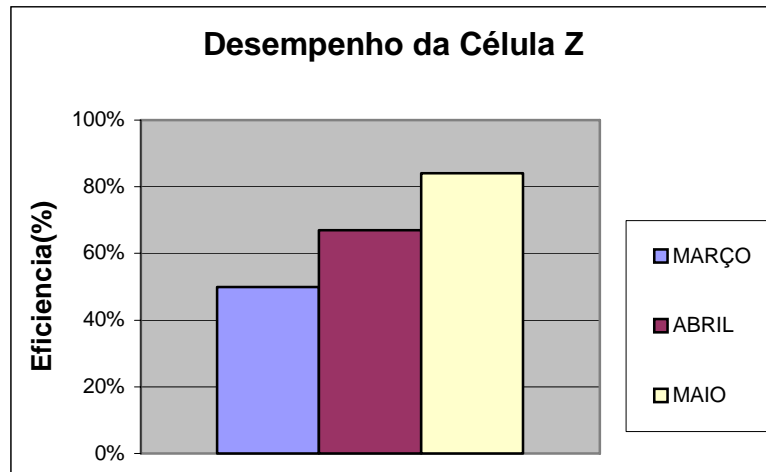


Figura 25: Histograma de desempenho da célula Z na primeira etapa

No caso a célula X, foi a primeira célula a ser escolhida como piloto, esta participou de todo período de estudo, mas infelizmente trouxe um resultado abaixo do esperado, pois teve um aumento de sua eficiência até a metade do período, logo após ela continuou estável e acabou decaindo decorrente aos problemas apresentados anteriormente.

A célula Y foi a segunda célula a ser escolhida, ela começou a ser estudada no mês de fevereiro na qual teve um aumento da produtividade em relação ao primeiro mês, conforme foi demonstrado na Figura 24, mas esta também passou pelos mesmos problemas apresentados anteriormente. Após o mês de início do estudo sua eficiência acabou caindo e depois ficou constante nos outros meses não demonstrando nenhuma evolução.

Já a célula Z foi a terceira célula a ser escolhida, no mês de março, mas foi a célula que mostrou um melhor desempenho, comparado às outras, pois esta conseguiu minimizar os problemas apresentados e obter um aumento de produtividade em relação aos meses anteriores aos do estudo.

A Figura 26 demonstra o aumento da produtividade que ocorreu no período de implantação do novo método em cada célula piloto, comparado ao mês anterior a implantação.

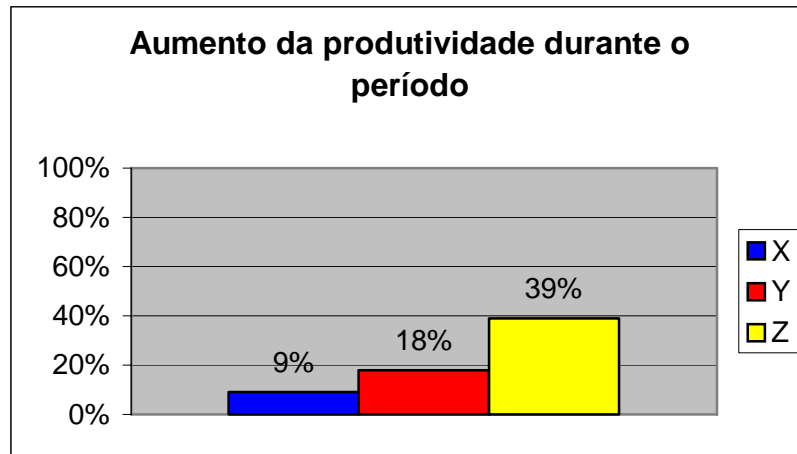


Figura 26: Aumento da produtividade nas células pilotos

Após todo o acompanhamento minucioso que foi feito com estas células, e observado os problemas ocorridos viu-se a necessidade da realização de mudanças na forma de implantação deste novo processo produtivo, reorganizou-se todo o estudo e foram necessárias varias transformações para conseguir um melhor êxito no trabalho, não deixando nunca para trás a teoria utilizada da fixação de metas.

4.2.3. Transformações no processo

Vários aspectos foram revistos, e muitas decisões foram tomadas para conseguir obter um melhor resultado. Os aspectos avaliados foram:

- Layout
- Mudança nas metas estabelecidas
- Reorganização da forma de trabalho
- Mudança no período de execução das metas
- Escolha de mais duas células pilotos aleatórias

Os princípios dessa nova etapa de estudo obtiveram mudanças radicais, mas ao mesmo tempo de fundamental importância.

O primeiro tópico a ser transformado foi o relacionado às metas a serem passada para as operadoras. Nessa nova etapa as operadoras não trabalham mais individualmente, estas trabalham em grupos de 2 ou 3 pessoas. As caixas com as peças a serem produzidas agora equivalem a período de três horas de três pessoas, isto é totalizando uma hora para cada, contabilizando no caso de 120 a 180 minutos de produção por grupo. As operações podem ser trocadas entre elas e cada uma pode dar mais ênfase a sua melhor habilidade, obtendo assim um melhor resultado, e evitando assim o aparecimento de gargalos nos grupos.

O fluxo produtivo tem um giro bem mais rápido e eficaz, e sem os problemas das operadoras se perderem dentre as várias caixas que podiam ser encontradas durante o processo produtivo.

A Figura 27 faz um comparativo entre a mudança realizada no layout modificado e o inicial, este demonstra de forma clara cada grupo, os quais trabalham muito mais envolvidos, diferente do layout inicial onde cada operado trabalhava por si, resultando em muitos conflitos entre as pessoas da mesma equipe. A intenção desse rearranjo foi o de resgatar principalmente o espírito de equipe entre elas, e a busca por um mesmo objetivo.

A Figura 28 mostra o novo balanceamento a ser seguido pelas operadoras utilizado no novo método de trabalho, demonstrando qual e a meta a ser cumprida em cada grupo no período de uma hora. Neste, já vêm separado quais operações são designadas para cada grupo de pessoa no período de uma hora.

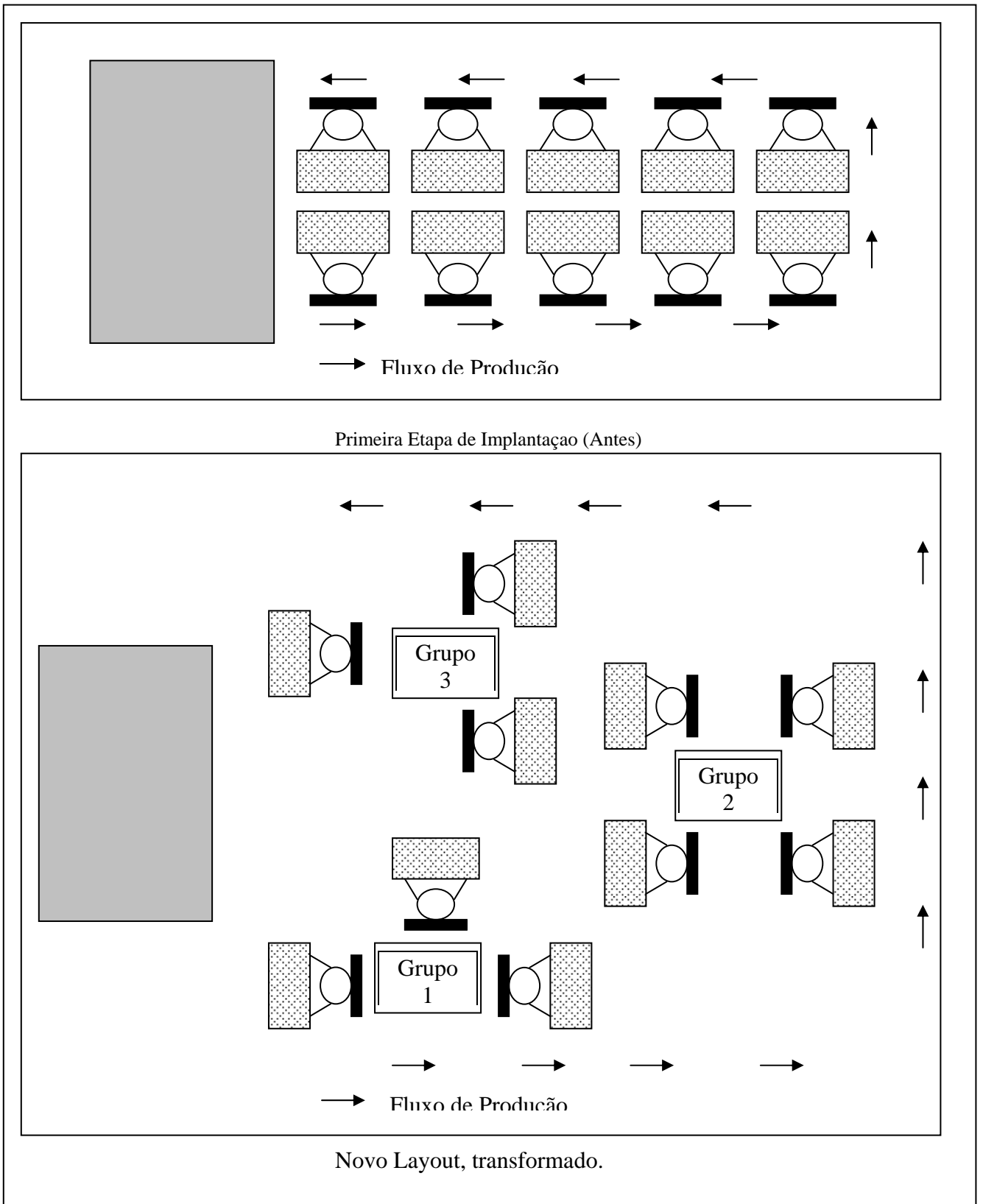


Figura 27: Comparativo entre os dois layout.

Balanço da Produção				
Biquini		Tp: 11,35	Qtidade de Peças: 48	
Grupo 01				
Operador 01	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
CHULEAR BUSTO	OVER	0,78	48	37,44
FECHAR FUNDO DA TANGA	OVER	0,35	48	16,8
CHULEAR TANGA ABERTA	OVER	0,63	10	6,3
				60,54
Operador 02	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
CHULEAR TANGA ABERTA	OVER	0,63	38	23,94
PREGAR ETIQUETA	OVER	0,18	48	8,64
				32,58
Grupo 02				
Operador 03	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
PASSAR ELASTICO NA TANGA	ELAST	0,34	48	16,32
PASSAR ELASTICO NO BUSTO	ELAST	0,33	48	15,84
PREGAR ROLETE NAS 4 LAT. TANGA	RETA	1,4	20	28
				60,16
Operador 04	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
PREGAR ROLETE NAS 4 LAT. TANGA	RETA	1,4	28	39,2
PREGAR ROLETE NO BUSTO	RETA	0,73	48	35,04
				74,24
Operador 05	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
REBATER TANGA COM 4 ROLETE	GALN	1,24	48	59,52
				59,52
Operador 06	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
REBATER BUSTO CORTININHA	GALN	0,99	48	47,52
				0
				47,52
Grupo 03				
Operador 07	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
FAZER BARRINHA NO BUSTO	RETA	0,72	48	34,56
PREGAR RENDA NO BUSTO	RETA	1,09	30	32,7
				67,26
Operador 08	Máquina	Tempo/Pç	Qtd. Peças	Minutos
PREGAR RENDA NO BUSTO	RETA	1,09	18	19,62
PREGAR RENDA Na tanga	RETA	1,04	48	49,92
				69,54

Figura 28: Balanço de máquina após as transformações.

4.2.4. Resultados e discussões

Após as transformações realizadas somente foram escolhidas duas das células do primeiro período como piloto, estas tiveram início no mesmo período. Através da Tabela 7 onde foram tabulados os percentuais produtivos das células, podemos observar os resultados obtidos.

CÉLULA	JUNHO	JULHO	AGOSTO
A	74%	82%	80%
B	73%	81%	79%
GERAL DA FÁBRICA	71%	78%	73%

Tabela 7: Resultados obtidos nas células pilotos e o geral da fábrica

Através desta Tabela pode-se observar um aumento entre o primeiro mês e o segundo mês de produtividade. Logo após o início nos outros meses ocorreu uma estabilidade na produtividade das células, sem muita oscilação na eficiência, confirmando desta forma que a partir da época em que as células começaram a seguir o balanceamento até o final do estudo estas seguiram uma meta e estabeleceram uma eficiência quase que constante comparada a geral, um outro aspecto foi o que as pilotos se encontram com uma eficiência superior as outras, resultado do empenho destas em conseguir cumprir a meta que lhes são estabelecida diariamente.

Na Figura 29 é apresentado um comparativo entre a produtividade geral da fábrica e as duas células pilotos. Neste comparativo pode-se observar que no início do estudo elas possuíam uma eficiência igual ou inferior a geral da fábrica, porém decorrer do processo elas tiveram um aumento gradativo da produtividade, a célula A demonstrou um aumento significativo em relação às outras, comprovando o resultado do trabalho, já a célula B também apresentou um aumento em relação a geral, porém não com mesmo empenho que a célula A. Pode-se também visualizar que a eficiência destas células foi superior a média entre as outras.

Outra análise que foi realizada neste gráfico foi que após a segunda fase do estudo as células obtiveram um maior desempenho em relação a primeira fase, e também mantiveram uma maior estabilidade entre os meses da segunda fase.

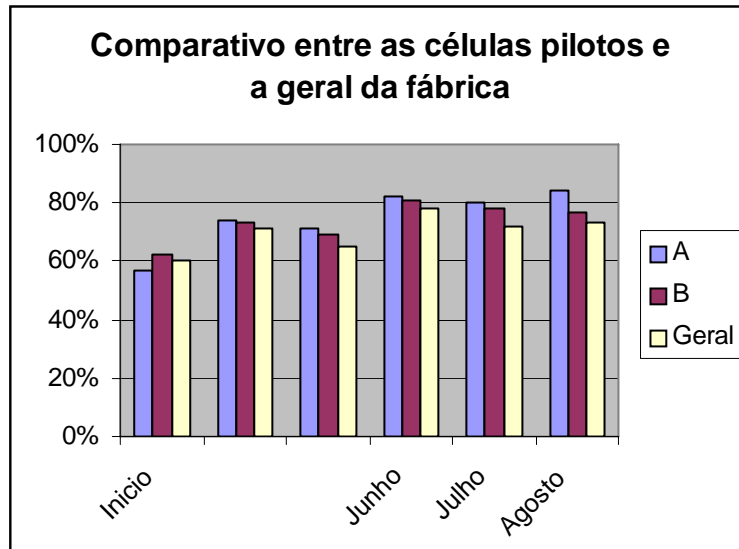


Figura 29: Comparativo final da implantação

5. CONCLUSÃO

Atualmente a organização do trabalho faz parte da vida das empresas, através dessa organização pode-se conseguir conter muitos problemas de vários ramos dentro da empresa. A organização do trabalho surgiu no sentido de aumentar a produtividade dos trabalhadores abrangendo inúmeros aspectos, tanto físicos como psicológicos que influenciassem o bem estar do trabalhador. Ai então se colocou em prática o gerenciamento de recurso humano.

A forma como a liderança conduz os seus trabalhadores tem um papel importantíssimo no desempenho em que as pessoas realizam os seus trabalhos. Pois esta tem a função de propiciar aos seus subordinados a existência de condições e métodos de trabalho, para que possam alcançar seus objetivos através das orientações de seus esforços em direção as metas da empresa.

Considerando-se toda a organização do trabalho, a motivação vem no sentido de incentivar a aplicação de novos métodos para o aprimoramento e a evolução do trabalho. Motivação nada mais é do que os estado interior de uma pessoa, o qual a induz a assumir determinados tipos de comportamento.

Vários são os aspectos apresentados, os quais são motivo tanto de contentamento, quanto de descontentamento de um indivíduo, podendo ser fatores tanto intrínsecos, como extrínsecos. Uma pessoa que está satisfeita por ter um bom relacionamento com seus amigos, acaba deixando para trás algumas coisas em função do seu bem-estar. Teorias comprovam que funcionários mais felizes e motivados aumentam a sua produtividade.

Quando uma necessidade já está suprida, alcançada, automaticamente, necessita-se uma outra necessidade, neste sentido que se percebeu a necessidade de sempre estar motivando e incentivando os trabalhadores.

Os estudos realizados demonstraram essas teorias, também se pode observar que a motivação nem sempre consegue alcançar resultados iguais ou esperados em cada grupo, o

mesmo tipo de trabalho obtém os resultados mais variáveis, então se busca sempre um senso mais crítico e comum entre os participantes do trabalho.

No estudo realizado, pode-se observar que grupos distintos, submetidos aos mesmos critérios possuem resultados bem diferentes, e quando mudou-se as técnicas existiram grupos os quais não se adequavam aos novos métodos pois a satisfação deles não estava ligada ao fator trabalhado, enquanto outros obterão excelentes resultados e para outros aquilo era indiferente.

Foi observado também que quando liderança e trabalhadores entram num senso comum e conseguem satisfazer os interesses de ambas as partes estes obtêm o resultado esperado, como aconteceu no segundo estudo de caso, que atendeu aos interesses dos operários deixando os trabalhar em grupos e aos interesses das lideranças que era pra eles conseguirem atingir as metas fixadas e obter uma eficiência alta.

Um funcionário satisfeito e motivado trabalha com mais empenho e determinação.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade Total – Uma visão brasileira. Um impacto estratégico na universidade e na empresa.** São Paulo; Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PEARLSON, K. **Two cheers for the virtual office.** Sloan Management Review, Summer, 1998

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores – Integrando teoria e prática.** 3 ed. São Paulo; Ed. Atlas, 2003.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. **A New strategy for job enrichment.** California Management Review, v. 17 n° 3, Apr. 1975

IIDA, Ítiro. **Ergonomia – Projeto e Produção.** 5 ed. São Paulo; Edgard Blücher LTDA, 2003.

MASLOW, Abraham H. **Divisão de negócios de Maslow.** 1 ed. São Paulo; Qualitymark, 2003.

SCHERMERHORN, John R. **Administração.** 5. ed. São Paulo; LTC, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo; Editora Atlas, 1997.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo; Saraiva, 2005.

ANEXO I

Dinâmica: Medo de Desafios

Material: caixa, chocolate e aparelho de som (rádio ou CD).

Procedimento:

Encha a caixa com jornal para que não se perceba o que tem dentro. Coloque no fundo o chocolate e um bilhete: COMA O CHOCOLATE! Pede-se a turma que faça um círculo. O coordenador segura a caixa e explica o seguinte pra turma: _Estão vendo esta caixa? Dentro dela existe uma ordem a ser cumprida, vamos brincar de batata quente com ela, e aquele que ficar com a caixa terá que cumprir a tarefa sem reclamar. Independente do que seja... ninguém vai poder ajudar, o desafio deve ser cumprido apenas por quem ficar com a caixa (é importante assustar a turma para que eles sintam medo da caixa, dizendo que pode ser uma tarefa extremamente difícil ou vergonhosa).

Começa a brincadeira, com a música ligada, devem ir passando a caixa de um para o outro. Quando a música for interrompida (o coordenador deve estar de costas para o grupo para não ver com quem está a caixa) aquele que ficou com a caixa terá que cumprir a tarefa...é importante que o coordenador faça comentários do tipo: Você está preparado? Se não tiver coragem... Depois de muito suspense quando finalmente o jovem abre a caixa encontra a gostosa surpresa. (O jovem não pode repartir o presente com ninguém).

Objetivos:

O objetivo desta brincadeira é mostrar como somos covardes diante de situações que possam representar perigo ou vergonha. Devemos aprender que em Deus podemos superar todos os desafios que são colocados a nossa frente, por mais que pareça tudo tão desesperador, o final pode ser uma feliz notícia.

Dinâmica: “dos problemas”

Material: Bexiga, tira de papel.

Procedimento:

Formação em círculo, uma bexiga vazia para cada participante, com um tira de papel dentro (que terá uma palavra para o final da dinâmica).

O facilitador dirá para o grupo que aquelas bexigas são os problemas que enfrentamos no nosso dia-a-dia (de acordo com a vivência de cada um), desinteresse, intrigas, fofocas, competições, inimizade, etc.

Cada um deverá encher a sua bexiga e brincar com ela jogando-a para cima com diversas partes do corpo, depois com os outros participantes sem deixar a mesma cair. Aos poucos o facilitador pedirá para alguns dos participantes deixarem sua bexiga no ar e sentarem, os restantes continuam no jogo. Quando o facilitador perceber que quem ficou no centro não está dando conta de segurar todos os problemas peça para que todos voltem ao círculo e então ele pergunta:

- 1) a quem ficou no centro, o que sentiu quando percebeu que estava ficando sobrecarregado;
- 2) a quem saiu, o que ele sentiu.

Depois destas colocações, o facilitador dará os ingredientes para todos os problemas, para mostrar que não é tão difícil resolvermos problemas quando estamos juntos. Ele pedirá aos participantes que estourem as bexigas e peguem o seu papel com o seu ingrediente, um a um deverão ler e fazer um comentário para o grupo, o que aquela palavra significa para ele.

Dicas de palavras ou melhores ingredientes:- amizade, solidariedade, confiança, cooperação, apoio, aprendizado, humildade, tolerância, paciência, diálogo, alegria, prazer, tranquilidade, troca, crítica, motivação, aceitação, etc...

(as palavras devem ser feitas de acordo com o seu objetivo.)

Dinâmica: "Auxílio mútuo"

Objetivo: Para reflexão da importância do próximo em nossa vida

Material: Pirulito para cada participante.

Procedimento:

Todos em círculo, de pé. É dado um pirulito para cada participante, e os seguintes comandos: todos devem segurar o pirulito com a mão direita, com o braço estendido. Não pode ser dobrado, apenas levado para o lado direito ou esquerdo, mas sem dobrá-lo. A mão esquerda fica livre. Primeiro solicita-se que desembrulhem o pirulito, já na posição correta (braço estendido, segurando o pirulito e de pé, em círculo). Para isso, pode-se utilizar a mão esquerda. O mediador da dinâmica recolhe os papéis e em seguida, dá a seguinte orientação: sem sair do lugar em que estão, todos devem chupar o pirulito! Aguardar até que alguém tenha a iniciativa de imaginar como executar esta tarefa, que só há uma: oferecer o pirulito para a pessoa ao lado! Assim, automaticamente, os demais irão oferecer e todos poderão chupar o pirulito. Encerra-se a dinâmica, cada um pode sentar e continuar chupando, se quiser, o pirulito que lhe foi oferecido. Abre-se a discussão que tem como fundamento maior dar abertura sobre a reflexão de quanto precisamos do outro para chegar a algum objetivo e de é ajudando ao outro que seremos ajudados.

Dinâmica: "Urso de pelúcia"**Objetivo: mostrar que o outro é importante pra nossa vida**

Material: um urso de pelúcia.

Procedimento:

Forme um círculo com todos e passe o urso de mão em mão, quem estiver com o urso deverá falar o que tem vontade de fazer com ele. No final que todos falarem deve-se pedir para que façam o mesmo que fizeram com o urso com a pessoa do lado.

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Av. Colombo 5790, Maringá-PR.
CEP 87020-900
Tel: 044) 3261-4324 / 4219 Fax: (44) 3261-5874