

## ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS

### MOTIVANDO SEM DINHEIRO

#### AUTOR

**CLAUDIO JOSE STEFANINI**

Faculdade das Américas

claudio.stefanini@hotmail.com

#### RESUMO

As empresas estão cada dia mais preocupadas em fazer com que seus colaboradores sejam pró-ativos e respondam às expectativas de crescimento e de competitividade do mercado. Desta forma a motivação, ou seja, a produção com qualidade, a satisfação em se fazer algo, é fundamental. O presente trabalho verificou algumas formas de se motivar uma equipe de atendimento, setor que em diversas empresas responde pelo maior índice de absenteísmo e licenças por problemas emocionais, causados em sua maioria pela repetição de trabalho e falta de perspectiva de crescimento. A pesquisa foi explicativa, pois visou esclarecer um fenômeno de uma categoria, o universo pesquisado foi o corpo de atendentes de uma entidade fechada de previdência complementar com fins previdenciais, assistenciais e não lucrativos que atende colaboradores da Sabesp. Os colaboradores vinham de um ambiente sem motivação, apático, que após a implantação de projetos motivacionais, foi modificado sensivelmente. Verificou-se que após a implantação destes projetos o ambiente tornou-se favorável a motivação e a comunicação, sendo o entendimento da equipe considerado fundamental para esta situação. Conforme verificado pelo presente estudo, dificilmente uma pessoa motivará outra, porém é possível criar um ambiente favorável à motivação e ao crescimento profissional com pouco ou nenhum investimento financeiro.

**Palavras-chave:** Motivação. Clima. Projetos motivacionais.

#### ABSTRACT

The companies have been getting more worried about making their collaborators become proactive, ready for the growth expectation and the competitiveness demanded by the market. In the sense, motivation, i.e., the production with quality, the satisfaction from doing something, is essential. The present study verified some ways of motivating an attendance team, which, in many companies, is the sector that has the biggest number of absences and licenses due to emotional problems, caused mostly because of repetitive activities and lack of growth perspective. The research was exploratory, having as its focus group the attendants of an enclosed entity of a pension agency, which deals essentially with the employees of Sabesp. The employees came from an environment without motivation, apathetic, and after the development of motivation projects it has changed considerably. According to the results of the present study, rarely will someone motivate another person; however, it is possible to create an environment that is favorable to motivation and professional growth with a little or even no financial resource.

**Key-word:** Motivation. Environment. Motivational projects.

## INTRODUÇÃO

O Terceiro Milênio trouxe uma grande expectativa para o mercado: as empresas que desejarem sobreviver, precisam apresentar diferenciais em seus serviços e investir no capital humano. Algumas organizações, através da Área de Recursos Humanos ou diretamente dos seus líderes, buscam manter os colaboradores motivados através de ações que ajudam a consolidar a própria cultura organizacional. Juntamente com essa expectativa, cada vez mais, um grande número de empresas destina um orçamento mais enxuto aos itens que tratam de remuneração de pessoal, seja por estratégia e competitividade, seja por impossibilidade de repasse.

Para motivar os colaboradores, de forma geral, é necessário muito mais que salários. Um bom pacote de benefícios diretos e indiretos é extremamente necessário e um ambiente de trabalho adequado propiciará um maior desempenho.

Ressalta-se ainda que a empresa não necessariamente é responsável por motivar as pessoas, mas sim por oferecer incentivos motivacionais.

A remuneração, isto é, salário mais benefícios, será um fator motivador até sua saturação. Isso ocorrerá quando as perspectivas funcionais forem atingidas. Uma boa remuneração garante a manutenção das necessidades higiênicas e de segurança. Uma vez suprida, essas necessidades, a remuneração perde seu foco na ótica funcional. Farão a diferença outras variáveis de motivação, as quais são abordagem principal deste estudo.

Além do fator motivador financeiro, será demonstrado a produtividade em virtude de estimulantes como incentivos emocionais e “*feedback*”<sup>1</sup>.

Os benefícios são potencialmente grandes, enquanto o custo de se elogiar os outros é mínimo. O único "custo" identificável é o tempo necessário. E verifica-se que ele é desprezível, pois basta investir alguns segundos num comentário ou gesto positivo para produzir um ambiente melhor e motivar os colaboradores.

Existem duas formas de se alcançar a motivação, uma é pelo ponto de vista da empresa, que é a mais importante, e a outra é a que vem das pessoas.

O que se pode compreender é que a motivação nas pessoas ocorre sem elas quererem se motivar, e alguns esforços feitos para levá-las a motivação costumam durar pouco e logo se esvaem.

Uma empresa pode construir um ambiente de trabalho propício para que os colaboradores se motivem ou se mantenham motivados.

## PROBLEMA

Como estimular a motivação de equipes de trabalho sem investimento financeiro?

## OBJETIVO FINAL

- Demonstrar as formas de estímulo que podem ser usados para se alcançar resultados em equipes de trabalho desmotivadas.

## OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

- Desenvolver ou aprimorar projetos motivacionais;
- Verificar até que ponto os incentivos financeiros podem motivar uma equipe;
- Expor como é fundamental o comprometimento da empresa na criação de um ambiente propício a motivação;

---

<sup>1</sup> Segundo Mancini, no site [www.emiolo.com](http://www.emiolo.com) em 05 de fevereiro de 2006, feedback significa realimentar ou dar o retorno.

- Analisar como o estímulo as equipes independe de dinheiro, mas sim, de idéias criativas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Normalmente as empresas, de modo a reter seus talentos e incentivar seus colaboradores, não oferecem somente um salário condizente ao cargo que o colaborador está exercendo, mas também podem oferecer um pacote amplo de benefícios e condições de trabalho, de maneira que o colaborador não somente mantenha-se fiel à empresa que o contratou, mas também para que o mesmo sinta-se constantemente motivado.

Bergamini (2000), evidencia a importância do papel da empresa em incentivar o colaborador,

“É importante ter claro que a pessoa em movimento necessita do condicionamento externo ininterrupto seja ele de caráter positivo ou negativo para continuar ou interromper o curso da sua ação. Da mesma forma muitos problemas têm surgido, principalmente em situação de trabalho, quando se oferece um prêmio ou uma punição para a pessoa que realmente esteja motivada, isto é, para quem o curso da ação esteja ligado a um processo interno (1986:105)”

A motivação é um processo lento que uma empresa constrói, pouco a pouco, através de incentivos e reconhecimentos dedicados aos seus colaboradores. Se as empresas não souberem reconhecer o bom desempenho do colaborador, o resultado se torna algo indiferente para o time. A organização então perde a estabilidade, e isso pode prejudicar seu crescimento.

Segundo Maximiano (1995)

“A palavra motivação é usada com diferentes significados. Pode-se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades:

Baseando-se na semântica, motivação é simplesmente aquilo que motiva pessoas para uma ação.

Para Arthur Diniz (2006):

“Pela minha experiência de trabalho, acho que a resposta é simples: a motivação pode vir de cada um de nós ou pode, também, originar-se de fatores ambientais. Segundo o especialista em Administração e Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, motivação "é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo". Concordo inteiramente.(2006:45)”

Os trabalhadores não são necessariamente motivados por mais dinheiro. A motivação não é específica ao ser humano, pois na verdade motivação é específica à situação. Para que haja um alto desempenho é necessário mais que motivação. Para se ter um elevado desempenho, é necessária, além da motivação, uma grande dose de conhecimentos, habilidade e apoio.

Kanter (2000;21), questiona as recompensas como fator motivador

“Do ponto de vista da empresa, as recompensas visam motivar determinados comportamentos. Mas em que condições as recompensas realmente motivarão os funcionários?”. Kanter (2000:21)

Um colaborador motivado trabalha com dedicação e persistência. Entretanto, esforço e persistência não compensarão, a menos que sejam canalizados numa direção benéfica à organização.

Kanter também propicia uma reflexão sobre a remuneração como item motivador ou condicionador

” Vamos considerar a motivação. Se eu lhe disser: "Faça isso para mim ou para a empresa e lhe darei uma recompensa, um incentivo, mais status, uma promoção e todos os retornos que existem em uma organização industrial", vou motivá-lo? A opinião esmagadora do pessoal da gerência é: "Sim, isso é motivação." Tenho um cão Schnauzer de um ano de idade. Quando ele era pequeno e eu queria que saísse do lugar, chutava seu traseiro e funcionava. Hoje, depois de terminado seu treinamento em obediência, quando quero que saia de um lugar, mostro-lhe um biscoito para cães. Nesse caso, quem fica motivado — eu ou o cachorro? O cachorro quer o biscoito, mas sou eu quem quer que ele saia do lugar. Mais uma vez, quem fica motivado sou eu, o cachorro apenas sai do lugar”

O entendimento de algumas teorias importantes faz-se necessário para a compreensão da motivação mais atrelada aos incentivos condicionais e emocionais do que propriamente à remuneração.

Segundo Maslow (1968), dentro de todo ser humano existe uma hierarquia de necessidades. As primeiras três são necessidades da carência, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. As duas últimas são as necessidades do crescimento, porque estão relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa. À medida que cada uma dessas necessidades é substancialmente satisfeita, a necessidade imediatamente superior se torna dominante:

1. Necessidades fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência;
2. Necessidades de segurança: segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais;
3. Necessidades de associação: interação social, afeição, companheirismo e amizade;
4. Necessidades de estima: auto-respeito, amor-próprio, autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração;
5. Necessidades de auto-realização: crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.

A teoria de Maslow traz grandes contribuições para entender a motivação no dia-a-dia. Um exemplo que clarifica a hierarquia das necessidades é o trabalho de um “coaching<sup>2</sup>”. O trabalho de “coaching” tem mais impacto em profissionais que já estão em níveis mais elevados em suas carreiras. Isso ocorre porque o “coaching” procura ajudar as pessoas a encontrarem respostas sobre o que as deixará realizadas. Trabalha fortemente no nível mais alto da pirâmide. Mas quando o indivíduo ainda não supriu suas necessidades mais básicas, dificilmente vai se preocupar com realização pessoal.

---

<sup>2</sup> Coaching é um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado: seja ele o de adquirir competências e/ou produzir uma mudança específica. Mas não significa um compromisso apenas com os resultados, mas sim com a pessoa como um todo, seu desenvolvimento e sua realização. Através do processo de Coaching, novas competências surgem, tanto para o coach quanto para seu cliente, conforme <http://www.guiarh.com.br/PAGINA22D.htm> acesso em 05 de fevereiro de 2006.

McGregor notou que os gestores sustentavam um dentre dois conjuntos de pressupostos sobre a natureza humana: a teoria X ou a teoria Y. Gestores que consideram as pessoas como irresponsáveis e preguiçosas seguem a teoria X, que afirma que:

- Os funcionários, essencialmente, detestam o trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo;
- Uma vez que os funcionários detestam o trabalho, devem ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição, para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitarão as responsabilidades e, sempre que possível, procurarão as ordens formais;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os demais fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição.

Os gestores que consideram as pessoas como responsáveis e conscienciosas seguem a teoria Y, que afirma o seguinte:

- Os colaboradores podem encarar o trabalho como sendo tão natural quanto o descanso ou o lazer;
- As pessoas adotarão o autocomando e o autocontrole, se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa mediana pode aprender a aceitar e até a buscar a responsabilidade;
- A capacidade para tomar decisões inovadoras é amplamente disseminada entre a população e não é, necessariamente, esfera única dos que se encontram em posições gerenciais.

Herzberg (2000) concluiu que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação. Conseqüentemente, características como a política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram caracterizadas por Herzberg como fatores de higiene. Quando são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Ele acreditava que a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores.

Quatro recomendações podem promover a satisfação do colaborador:

1. Proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores;
2. Fornecer recompensas equitativas;
3. Oferecer suporte, condições de trabalho animadoras;
4. Encorajar colegas apoiadores.

Para Hezberg (2000) seis teorias poderiam contemplar essas questões, conforme apresentado a seguir.

Teoria de fixação de metas: metas específicas aumentam o desempenho; quando aceitas, as metas difíceis promovem alto desempenho. Feedback sobre as metas resulta em melhor desempenho.

Teoria do esforço: Estudiosos afirmam que o comportamento é condicionado pelo reforço, ou seja, qualquer conseqüência que, quando imediatamente acompanhada por uma resposta,

auge a probabilidade de que o comportamento se repita. A teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas.

Teoria da equidade: Os colaboradores são sensíveis às diferenças relativas nas recompensas. Fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados obtidos por outros profissionais.

Teoria da expectativa: A Teoria da Expectativa afirma que um colaborador será motivado a produzir mais quando acreditar que o esforço resultará em uma boa avaliação de desempenho, e que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais, sendo que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais.

Teoria da motivação para a realização: A Definição Formal de Motivação para Realização especifica três facetas do domínio: modalidade de comportamento, tipo de confrontação pessoal e perspectiva de tempo:

- Modalidade de comportamento: Embora a motivação para realização esteja particularmente relacionada a aspectos instrumentais do comportamento, sentimentos (aspectos afetivos) e preferências (aspectos cognitivos), também são relevantes para as tendências de realização de um indivíduo;

- Tipo de confrontação: Alguns aspectos da motivação para realização enfatizam a prontidão de uma pessoa para confrontar-se com um desafio e lidar com ele, tal como lidar com tarefas difíceis x tarefas fáceis, aceitar responsabilidade pessoal x responsabilidade compartilhada, e lidar com incerteza. Outros itens enfatizam a prontidão para considerar diferentes aspectos da situação e adequar as respostas aos desafios, calcular riscos, resolver problemas e satisfazer necessidades;

- Perspectiva de tempo: A terceira classificação de itens de realização refere-se à perspectiva de tempo relativa ao desempenho da tarefa. Determinados aspectos do desempenho são relevantes principalmente antes de a tarefa ser executada tais como incerteza e risco calculado. Durante o desempenho da tarefa, o foco do esforço está em lidar com dificuldades e resolver problemas.

Teoria da temporariedade: Trabalhadores temporários e de meio período são motivados por horários de trabalho flexíveis, treinamento pago pela empresa e oportunidades para emprego permanente. Comprometidos com seu campo de especialidade, esses colaboradores geralmente são mais leais à sua profissão do que ao seu empregador.

## MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS

Atualmente, algumas práticas são bastante utilizadas pelas empresas para incentivar a motivação em seus colaboradores.

O envolvimento do colaborador, sendo um processo participativo, que utiliza sua competência total estimulando maior comprometimento com o sucesso da organização.

Outra prática são os planos salariais baseados na habilidade. Em lugar de deixar que o título do cargo de um indivíduo defina sua categoria de pagamento, o sistema baseado na habilidade remunera os colaboradores pelas habilidades e competências que conseguirem demonstrar no cargo.

Bastante utilizada, há a remuneração variável, baseada em alguma medida individual ou organizacional de desempenho.

Em algumas organizações o colaborador pode escolher o pacote de benefícios que deseja ter, limitado a um teto estipulado pela própria empresa. Estes pacotes de benefícios também são conhecidos como Plano de Benefícios Flexíveis.

Estes benefícios variam de empresa para empresa, principalmente em função do porte, mas também variam em função da posição hierárquica que o indivíduo ocupa.

Esta nova tendência está surgindo pelo fato de que as necessidades do colaborador também mudam em função de algumas variáveis, como por exemplo: um curso de idiomas pode ser mais interessante para um colaborador em início de carreira do que para um executivo de meia idade; um plano de previdência é mais interessante para o colaborador que seja casado e que possua uma família que dependa economicamente dele.

Isto quer dizer que as atuais necessidades de um determinado colaborador necessariamente não serão as mesmas no futuro.

Conforme observa a consultora Blanco (2001, p7):

"O perfil demográfico nas empresas mudou. Se elas não levarem isto em conta, continuarão gastando muito em benefícios sem atender adequadamente a demanda".

Alguns benefícios que normalmente são concedidos:

- Remuneração - A remuneração do profissional é composta do salário que ele recebe mais os benefícios que são concedidos pela empresa.

Chama-se de salário o valor que o profissional recebe como contrapartida do trabalho que ele prestou para a empresa. Já os benefícios são considerados como "salário indireto", uma vez que o profissional não os recebe em dinheiro, mas, de um modo ou de outro, acaba deixando de gastar, uma vez que a empresa arca financeiramente com estas despesas.

Além de contar com um cardápio variado e supervisionado por uma nutricionista, o restaurante da empresa pode organizar almoços temáticos, com pratos típicos do tema que foi escolhido (exemplo: carnaval, festas juninas, festa alemã, entre outras), possibilitando uma integração maior entre os próprios colaboradores, além de haver uma diversidade maior no cardápio.

- Educação - As exigências de um mercado globalizado, associadas à especificidade técnica de algumas funções, exigem dos profissionais um conhecimento técnico bastante significativo e atualização constante, de modo que a empresa possa oferecer produtos e serviços competitivos.

Segundo a Felitte (2001, p4)

"o investimento em educação possibilita que a empresa ganhe mais qualidade nos produtos ou nos serviços prestados, além de atrair pessoas preocupadas em ampliar os conhecimentos e melhorar o desempenho profissional".

Poucas empresas atualmente oferecem a seus colaboradores reembolso para as despesas com aprendizado de idiomas e ajuda de custo para cursos de nível superior ou pós-graduação.

Algumas organizações, cientes de seu papel na sociedade, preocupam-se com a qualidade de vida no trabalho de seus colaboradores. Porém, esta é uma realidade que só

acontece em um pequeno número de empresas brasileiras, pois a grande maioria dos empresários e dirigentes ainda acreditam que investir na Qualidade de Vida no Trabalho de seus colaboradores só representará custos e despesas para a organização.

Conforme Mello (2001, p18)

"O conceito de qualidade que normalmente circula no meio empresarial refere-se mais à qualidade de produtos e processos para atender às exigências do mercado, do que as formas de gestão que privilegiem a saúde e a qualidade de vida do trabalhador".

Um ponto que merece destaque nos problemas cotidiano das organizações é o estresse, ou exaustão profissional, é caracterizado por uma sensação contínua de indisposição para o trabalho (que pode intensificar-se por dias o até mesmo meses), transformando a ida para o trabalho em um grande sofrimento.

Segundo Meleiro (2001, p14), do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP,

"A pessoa fica bem em qualquer lugar, menos no escritório, pois não sente mais satisfação na realização das tarefas que antes eram prazerosas. Geralmente ela se acha lesada porque a empresa não tem reconhecido seu esforço e dedicação. Muitas vezes trabalha o dobro ou triplo do colega do lado, só que o chefe não enxerga essa diferença".

O estresse é consequência direta do dia-a-dia altamente competitivo que os profissionais enfrentam dentro das organizações, associado ao ambiente de extrema pressão e de um nível de exigência altíssimo, fato este muito comum nos dias de hoje.

Problemas como o acima citado, acabam por criar condições desfavoráveis ao indivíduo e conseqüentemente à empresa. Precisa-se mais do que remuneração para incentivar o colaborador, devendo propiciar cenários motivacionais.

A pressão por resultados, sobrecarga de trabalho e o elevado grau de insatisfação favorecem o desgaste, o estresse, a falta de criatividade e produtividade.

Conforme Garland (1992: 34-35) cita:

"A organização da Nova Era tem um processo de decisão aberto; há um alto grau de envolvimento do colaborador neste processo. Na organização tradicional, um grupo de gerentes tomava as decisões contando com pouca ou quase nenhuma participação dos trabalhadores ou dos gerentes de nível médio. Na organização da Nova Era, todos, de baixo para cima, estão constantemente envolvidos na tomada de decisões. A distinção entre trabalhador e gerente fica de modo significativo reduzido à medida que o empregado tem maior responsabilidade. A organização da Nova Era pratica o co-gerenciamento e permite aos empregados se autogerenciarem o máximo possível". (1992:34-35)

A motivação contribui fundamentalmente ao êxito dos resultados de uma organização. Antônio Vieira de Carvalho afirma que

"A motivação — tudo aquilo capaz de impelir alguém a determinada forma de comportamento — para o auto-aperfeiçoamento é vital no planejamento, implementação e acompanhamento de um programa que vise melhorar a qualidade total de um produto ou serviço (1995:169)"

Chiavenato (2004) cita ainda que a liderança é um processo-chave em todas as organizações no qual o administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que

trabalham com ele, sendo ela uma forma de influência para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

## **METODOLOGIA**

### **TIPO DE PESQUISA**

Para este estudo será considerada a taxionomia de Vergara (2005:46), que a qualifica em dois aspectos quanto aos fins e quanto aos meios.

### **QUANTO AOS FINS**

A pesquisa foi aplicada, pois visou resolver um problema concreto numa equipe de atendimento da Sabesp.

### **QUANTO AOS MEIOS**

Pesquisa de campo, pois foi aplicado um questionário no setor estudado na empresa em referência, para a partir daí procurar alternativas de solução do problema pesquisado.

### **UNIVERSO E AMOSTRA**

#### **UNIVERSO**

O universo da pesquisa foi composto dos colaboradores com cargo de Técnico de Relacionamento com Cliente da Entidade Fechada de Previdência Complementar com fins previdenciais, assistenciais e não lucrativos, a qual atende fundamentalmente os colaboradores da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp.

#### **AMOSTRA**

A amostra foi definida por conglomerado, pois foi pesquisada a totalidade os colaboradores alocados na Gerência de Relacionamento com Cliente sob o cargo de Técnico de Relacionamento com cliente, abrangendo assim todos os vinte e quatro profissionais que compõe o Setor de Atendimento

### **SELEÇÃO DOS SUJEITOS**

Os sujeitos da pesquisa foram os Técnicos de Relacionamento com Cliente, pois estão submetidos diretamente aos projetos e incentivos motivacionais objetos desse estudo, bem como serem os responsáveis diretos pela produtividade do Setor de Atendimento.

### **COLETA DOS DADOS**

#### **QUESTIONÁRIO**

Os dados da pesquisa foram coletados através de um questionário, extraído do site da psicóloga Suzy Fleury (Performance Humana &Tecnologia) em 02 de Abril de 2006, e adaptado pelo autor a situação pesquisada.

Os profissionais, antes de responder ao questionário foram esclarecidos quanto aos objetivos da pesquisa, aos seus direitos quanto ao sigilo e proteção da imagem, quanto ao direito de recusar-se a participar da pesquisa, a retirar seu consentimento no todo ou em parte, em qualquer momento da mesma, sem que disto lhe resultasse algum prejuízo.

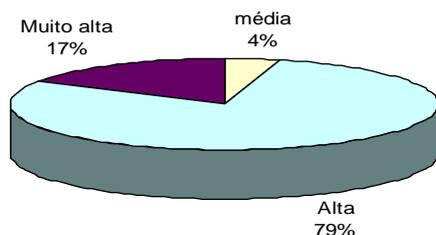
## TRATAMENTO DOS DADOS

Inicialmente foi feita uma distribuição de frequência onde se identificou os resultados mais expressivos, apresentados nos gráficos a seguir. Posteriormente foi feita a média a fim de verificar os resultados que se destacavam da maioria.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos resultados esperados, a somatória das quinze primeiras questões: Se o escore for mais que 60 pontos, a unidade de trabalho está em boa forma, no que diz respeito ao trabalho em equipe/motivação. Entre 46 e 60 pontos, existem alguns ajustes a serem feitos, mas somente naqueles itens com escore baixo. Entre 30 e 45 pontos, indica que o programa necessita de ajustes gerais e um programa de formação de equipe e motivação deve estar em andamento. Entre 15 e 30 pontos, a melhoria da motivação e trabalho em equipe deverá ser prioridade máxima.

### Qualidade da comunicação entre os membros da equipe

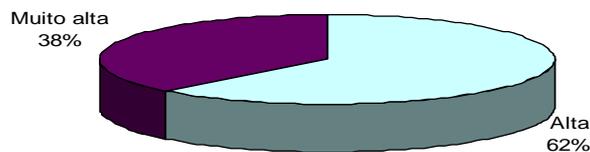


Afere-se que boa comunicação entre os membros da equipe propicia melhores condições de trabalho. A comunicação é abrangida em diversas ações, fazendo com que seja bem percebida por 96% dos colaboradores, entre alta e muito alta.

### Quanto à clareza das metas/ações

Todos os colaboradores tem total clareza dos objetivos, metas e ações inerentes aquele grupo, como demonstra o gráfico acima. Essa evidência também é contemplada pelos projetos de incentivo motivacional.

### : Quanto ao grau de não conflito entre membros do grupo



Este gráfico demonstra a inexistência de conflitos entre os integrantes da equipe, uma vez que 100% dos colaboradores responderam entre os graus alto e muito alto essa questão. Entre as ações do grupo existem instrumentos exatamente para eliminar quaisquer conflitos, seja entre pares ou subordinados e superiores.

**Produtividade das reuniões, ações e projetos:** Aferiu-se que a maior parte dos colaboradores (83%) consideram a produtividade das ações, reuniões e projetos direcionais aquela equipe alta, comprovando assim os resultados e receptividade do grupo de trabalho.

**Quanto ao grau de motivação e nível de disposição:** Pode-se concluir com essa questão que a maior parte dos colaboradores estão motivados em realizar seu trabalho junto ao Setor de Atendimento, onde 96% responderam favoravelmente a essa pergunta, entre alta e muito alta.

**Quanto à afinidade do interesse do time com os interesses individuais:** A maioria (63%) dos colaboradores consideraram alto o alinhamento entre os interesses individuais e grupais. Apesar de terem respondido positivamente a essa questão, percebe-se que historicamente um dos itens de maior dificuldade é a identificação e realização pessoal de todos (sem exceção), com os objetivos empresariais.

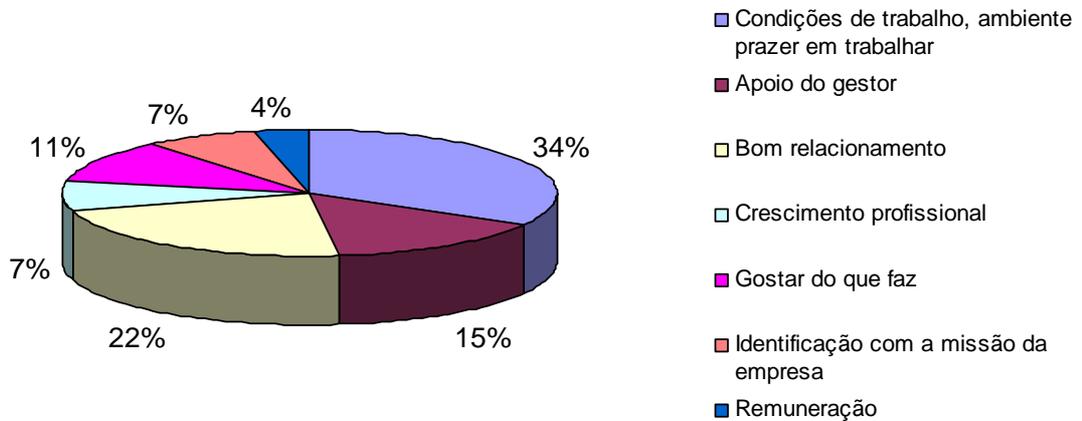
**Quanto à cooperação entre os membros do grupo:** Ainda como reflexão da questão anterior, 79% dos colaboradores consideram muito alta a colaboração entre os membros do grupo. Esse item também está contemplado em ações motivacionais que certamente estimularam essa percepção.

**Quanto ao nível de criatividade e inovação da chefia com o grupo:** Há uma ótima percepção quanto à criatividade e inovação dos líderes quanto à equipe (73% alta e 13% muito alta). Fica evidente o quanto favorável é a equipe aos projetos e ações estimuladoras de motivação.

**Quanto à produtividade do grupo:** Nota-se que o próprio grupo tem consciência não só das metas (demonstrado anteriormente) mas principalmente dos resultados por ele gerado, o que é imensamente positivo, transparente e justo. Produtividade do grupo 87% consideram muito alta e 13% consideram alta.

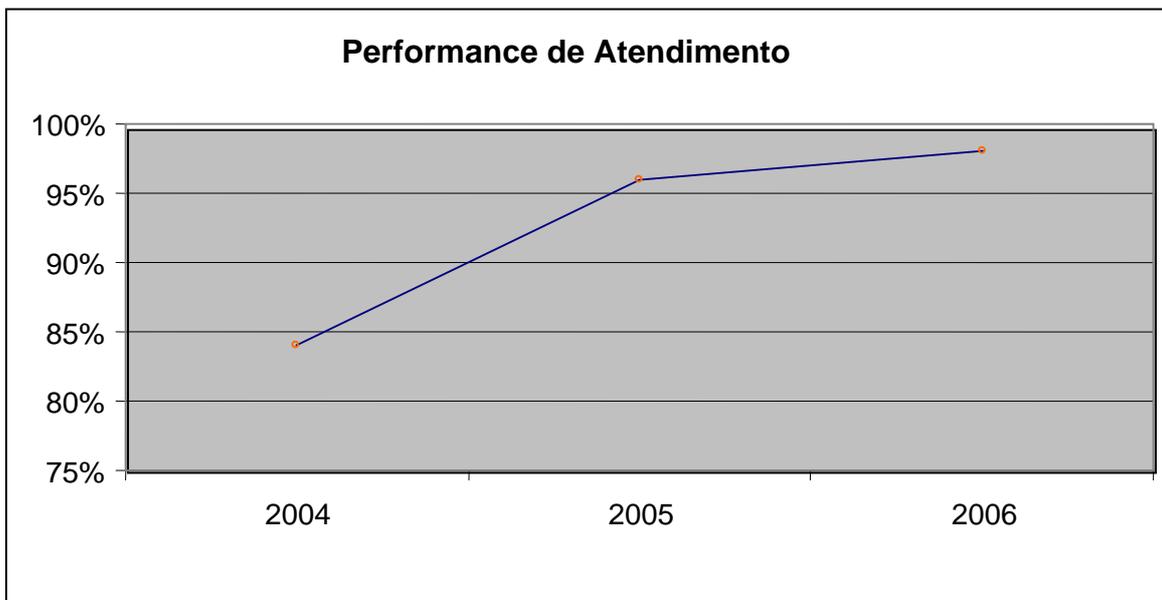
#### **Quanto ao motivo de permanência no trabalho**

O gráfico abaixo reflete o principal item de motivação dos colaboradores lotados na área supracitada, quanto à percepção dos fatores a que são submetidos.



Nota-se que entre os sete fatores motivacionais no trabalho atual dos colaboradores pesquisados, citados por ordem de prioridade, estão: Condições de trabalho, ambiente e prazer em trabalhar; Bom relacionamento, Apoio do gestor; Gostar do que faz; empatados Crescimento profissional e Identificação com a missão da empresa; e situando-se a remuneração em sétimo lugar, não sendo esta portanto, a principal variável na motivação dos colaboradores para o exercício da profissão.

Outra informação que fundamenta os bons resultados através de ações positivas e que não envolver remuneração, são os números da performance de atendimento dessa equipe.



O gráfico mostra o salto que houve dos números de atendimento desde o ano de 2004, quando não havia incentivos motivacionais, até os dias atuais quando os resultados vêm crescendo, ou pelo menos se mantendo, a cada dia.

## **PROJETOS MOTIVACIONAIS**

Os projetos/ações relacionados a seguir foram implantados a partir do ano de 2005 junto à Equipe de Relacionamento com Cliente, resultando em grande estímulo motivacional e investimento mínimo à organização, uma vez que a própria equipe colaborava com os materiais necessários ou seu respectivo custo. Profissionais internos e externos foram voluntários em ministrar palestras, realizar atividades, doar objetos etc.

**Call Center na Ativa!:** Utilizar ginástica laboral e a música como instrumentos na melhoria da saúde física e mental dos agentes, reduzindo e prevenindo problemas ocupacionais, através da realização de atividades específicas que serão realizadas no próprio local de trabalho.

**Escute que eu te falo! - Palestra motivacional:** convida-se profissionais da área de gestão de pessoas que mensalmente palestram sobre motivação para estimular os colaboradores.

**Plano de avaliação do atendimento:** Implementar uma ferramenta de acompanhamento freqüente e de avaliação da atividades realizadas pelos atendentes, para correção de falhas, desenvolvimento contínuo individual, bem como assegurar a qualidade de nossos serviços.

**Datas comemorativas:** Todos os dias são afixados em mural algum tema sobre a comemoração do dia . Exemplo: dia do médico, mundial da saúde, do carteiro, da árvore etc., juntamente com texto explicativo sobre o significado daquele dia.

**A hora do troco:** Ao término de cada mês, é dada a oportunidade a cada integrante da equipe expressar sua opinião sobre os demais colaboradores e chefias, quanto sua forma de interação e de trabalho, de forma transparente e direta, sendo realizada uma “mesa redonda” de discussões.

**Mi casa su casa:** Esporadicamente um dos membros da equipe cede o local de sua residência para realização de festa e encontros a fim de promover a integração dos colaboradores. Todos os insumos são fornecidos pelas próprias pessoas bem como os itens necessários a manutenção da residência, ou seja, também não havendo qualquer custo à empresa.

**Batendo a meta:** A cada 50 dias de cumprimento e/ou superação da meta, a equipe é premiada com um dia de folga.

**Sala zen:** Foi criada uma sala de relaxamento onde os colaboradores podem, nos períodos de intervalo, ler revistas e livros, acessar Internet sem restrições, dormir, massagear-se, ver TV, ouvir música etc. A sala foi especialmente decorada com itens e cores que remetam a descontração.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os colaboradores não vivem somente de salário. Alguns dirigentes acham que reconhecimento profissional somente pode ser feito através de um bom pagamento.

Ao término desta pesquisa pode-se perceber que a remuneração se apresenta como um fator de motivação no trabalho, não sendo, entretanto, o principal motivador. Não se pode restringir a dignificação do trabalho exclusivamente às questões salariais, embora sejam estas questões cruciais. Assim, alguns autores sugerem ainda que entre as formas de valorizá-lo tem-se a implementação de incentivos positivos traduzidos em condições dignas de trabalho,

como por exemplo as ações aqui apresentadas, que certamente poderão impactar de forma positiva e simultaneamente tanto para aos colaboradores quanto para a organização.

É preciso que os gestores aprendam não só a fiscalizar a execução do trabalho, mas precisam também aprender a elogiar o trabalho de seus subordinados quando estes merecerem, como forma de motivar a sua equipe e como forma de reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante.

Além do mais, cabe ao gestor mostrar a importância do trabalho de cada profissional que está sob sua responsabilidade e, principalmente, mostrar o contexto de uma determinada atividade dentro da organização, ou seja, mostrar que o trabalho que um determinado profissional desenvolve está inserido em um contexto macro, que é de fundamental importância para a organização.

As pessoas sentem-se reconhecidas profissionalmente quando têm seu trabalho reconhecido por seus superiores, fazendo com que o ambiente organizacional fique mais produtivo e agradável para todos.

O reconhecimento profissional não vem somente através de remuneração, mas também através de atitudes dos gestores, que muito podem colaborar para que os profissionais sintam-se motivados e reconhecidos.

O sucesso de uma empresa é consequência direta da satisfação de seus colaboradores e dos seus “stakeholders”, mas para que todas as partes sintam-se satisfeitas é necessário que se passe à prática, e não fique somente no discurso.

É necessário que se demonstre ao elemento humano que a empresa está de fato comprometida, e não com discursos vazios e com atitudes que não condizem com o engajamento da alta administração, para a melhoria das relações humanas no trabalho.

As experiências com administração participativa só reforçam a tese de que com a participação de todos no processo de gestão empresarial, os ganhos podem ser enormes em todos os sentidos, como:

- desenvolvimento de novas idéias;
- redução de custos;
- maior entrosamento entre as equipes;
- agilidade na administração dos problemas, buscando soluções de consenso;
- quebra natural das barreiras existentes entre as chefias e os demais colaboradores;
- quebra de paradigmas, e, sobretudo;
- mudança da mentalidade organizacional.

Porém, para que a administração participativa possa realmente ser implementada é necessário que a alta gerência dê o primeiro passo, pois é preciso se mostrar receptivo para as mudanças. O que não existe é querer mudar algo, mas não fazer nenhum esforço para que isto aconteça.

A resistência por parte dos dirigentes é o primeiro empecilho que deve ser removido do caminho para as coisas começarem a mudar.

A motivação organizacional, principal tema deste trabalho, não é uma tarefa das mais simples. Para que isso possa realmente acontecer, as empresas devem passar por um grande período de mudanças.

Motivar não é somente pagar uma remuneração decente aos colaboradores, mas também é:

- manter os profissionais na empresa, através de incentivos;
- proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível;
- manter um modelo de comunicação organizacional que realmente funcione;
- respeitar o ser humano enquanto pessoa e enquanto profissional;
- manter a ética acima de qualquer coisa;

- fazer com que os profissionais participem ativamente do dia-a-dia da empresa;
- procurar sempre escutar o que os seus colaboradores têm a dizer;
- estar aberto a críticas;
- reconhecer o bom trabalho da equipe e incentivá-los sempre, e, sobretudo;
- saber que o elemento humano não é uma máquina, pois tem a capacidade de pensar e tem sentimentos.

Motivar os colaboradores para o trabalho é o somatório de tudo isto que foi exposto acima e muito mais. É uma atividade contínua e ininterrupta. Um verdadeiro exercício de humanização nas relações do trabalho.

A tarefa não é das mais fáceis, mas se tudo for feito da melhor maneira possível os resultados serão surpreendentes.

Somente a mudança na mentalidade gerencial será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar agradável, estimulante e que o colaborador não encare aquilo como uma relação contratual, suportada por um instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira, e sim como um lugar onde o colaborador faz aquilo que ele gosta e ainda recebe por aquilo.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BLANCO, T. **Salário indireto - Sob medida**. Folha de São Paulo. São Paulo, caderno de empregos, p. 7, 03 jun. 2001.
- CARVALHO, A. **Aprendizagem em tempos de mudanças**. São Paulo, Pioneira, 1995.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, Elsevier-Editora Campus, 2004.
- DINIZ, Arthur. Revista Vencer, Ano VII, edição 77, 2006.
- FELITTE, M. I. **Salário indireto - Colaborador arca com sua formação**. Folha de São Paulo. São Paulo, caderno de empregos, p. 4, 03 jun. 2001.
- FLEURY, S. Questionário sobre motivação. [www.suzyfleury.com.br](http://www.suzyfleury.com.br).
- GARLAND, R. **Administração e gerenciamento para a Nova Era: Novos tempos, novas técnicas**. São Paulo, Editora Saraiva, 1992.
- GUIA RH. [www.guiarh.com.br](http://www.guiarh.com.br), acesso em 05 de fevereiro de 2006.
- HERZBERG – TEORIA. Portal do marketing. [www.portaldomarketing.com.br](http://www.portaldomarketing.com.br) acesso em abril de 2006.
- KANTER R. M. **Classe Mundial – Uma agenda para gerenciar os desafios globais**. São Paulo, Ed. Campus, 2000.
- MANCINI, V. **O que é feedback?** E-miolo informação sem casca - <http://www.emiolo.com>. Maio 2006.
- MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado; 1968.
- MAXIMIANO, A.C. A.. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo, Editora Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo, Atlas, 2004.
- MELEIRO, A.. **Exaustão profissional já atinge 40% da população economicamente ativa**. Jornal Administrador Profissional. São Paulo, No 179, p. 14-15, abr. 2001.
- MELLO, R. da S.. **QVT - Qualidade de vida no trabalho: realidade ou modismo? Relações Humanas**. São Paulo, No 18, p. 16-19, fev. 2001.
- VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 2001.